

Affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia

Maria Romppanen-Milomo

Examensarbete
Företagsekonomi
2015

| | |
|--|---|
| EXAMENSARBETE | |
| Arcada | |
| | |
| Utbildningsprogram: | Företagsekonomi |
| | |
| Identifikationsnummer: | 4975 |
| Författare: | Maria Romppanen-Milomo |
| Arbetets namn: | Affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia |
| Handledare (Arcada): | Linn Hongell |
| | |
| Uppdragsgivare: | |
| | |
| <p>Sammandrag:</p> <p>Afrikas ställning inom världshandeln har ökat och speciellt produktionen inom industrin börjar förflytta sig från Asien till Afrika. För att göra lyckade affärer i ett främmande land är det bra för ett företag att bl.a. känna igen landets kultur. Vi är uppfostrade in i en kultur. En kultur är inlärd och vi ärver den inte genom våra gener. Människor i samma kultur och land tänker, känner och agerar på liknande sätt. Skillnader mellan länder finns i hur vi visar våra känslor eller hur vi umgås med varandra och det påverkas av vår kultur. Syftet med detta arbete är att ta reda på hurdana kulturella skillnader det finns mellan Finland och Zambia samt hur dessa påverkar affärskulturen. I litteraturen läste jag om kultur och områden inom kultur som påverkar affärskulturen, som källor använde jag mig av både böcker och internetsidor. För att få reda på om teorin stämmer igen med verkligheten intervjuade jag tre stycken personer som hade kunskap om både den finska och zambiska kulturen. Jag använde mig av den kvalitativa metoden och semistrukturerade intervjuer. Resultatet är att teorin stämmer ihop med hur intervjupersonerna upplever verkligheten. Det finns affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia och dessa skillnader påverkar samarbetet mellan finska och zambiska samarbetspartner.</p> | |
| Nyckelord: | kultur, kulturskillnader, Finland, Zambia |
| Sidantal: | 46 |
| Språk: | Svenska |
| Datum för godkännande: | |

| | |
|---|---|
| DEGREE THESIS | |
| Arcada | |
| | |
| Degree Programme: | Business Administration |
| | |
| Identification number: | 4975 |
| Author: | Maria Romppanen-Milomo |
| Title: | Affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia |
| Supervisor (Arcada): | Linn Hongell |
| | |
| Commissioned by: | |
| | |
| <p>Abstract:</p> <p>Africa's status in the world economy is growing and the production is slowly shifting from Asia to Africa. It is useful for a company to know the culture in the new market if they want to succeed there. We are brought up to a culture. The culture is learned not heritage through genes. People in the same culture and country think, feel and act in the similar way. Culture differences can be seen in how we show our emotions or how we socialize with each other. The aim of my study is to find out what kind of cultural differences there are between Finland and Zambia, and how these differences affect the business culture. In the literature I read about culture and dimensions that influence the business culture, my sources were books and information found on internet. To find out if the theory matches with the reality, I interviewed three people that had knowledge about both the Finnish and the Zambian culture. I used the qualitative method and semi-structured interviews. My result is that the theory is matching with how my interviewees are experiencing the reality. Cultural and business cultural differences exist between Finland and Zambia and these differences influence the cooperation between Finnish and Zambian partners.</p> | |
| Keywords: | culture, cross cultural studies, Finland, Zambia |
| Number of pages: | 46 |
| Language: | Swedish |
| Date of acceptance: | |

INNEHÅLL

| | |
|---|-----------|
| 1 Inledning..... | 7 |
| 1.1 Syfte | 7 |
| 1.2 Problemområde | 8 |
| 1.3 Avgränsningar | 8 |
| 1.4 Definitioner | 9 |
| 2 Kultur..... | 9 |
| 2.1 Olika dimensioner inom en kultur | 13 |
| 2.1.1 Affär kontra relation | 14 |
| 2.1.2 Individualism kontra kollektivism | 16 |
| 2.1.3 Kommunikation och makt | 18 |
| 2.1.4 Tidsuppfattning | 22 |
| 2.1.5 Sammanfattning | 24 |
| 3 Metod..... | 25 |
| 3.1 Val av metod..... | 25 |
| 3.2 Insamling av material..... | 27 |
| 4 Empiri | 27 |
| 4.1 Affär kontra relation | 28 |
| 4.2 Individualism kontra kollektivism | 29 |
| 4.3 Kommunikation och makt | 30 |
| 4.4 Tidsuppfattning | 32 |
| 4.5 Slutsatser..... | 34 |
| 5 Avslutande diskussion | 35 |
| Källor | 44 |
| Bilaga 1. Intervjuguiden | 47 |
| Bilaga 2. Transkriberade intervjuer | 48 |
| Bilaga 3. Sammanfattande tabell av empirin | 79 |

Figurer

| | |
|---|----|
| Figur 1. Människans mentala uppbyggnad (Reciprhocal. 2015)..... | 10 |
| Figur 2. Uppbyggnaden av en kultur enligt isbergsmodellen (Penstone 2011). | 11 |
| Figur 3. Finlands och Zambias placering på Hofstedes fyra dimensioner (The Hofstede Centre 2015c och 2015d). | 18 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1. Skillnader mellan affärsinriktade och relationsinriktade länder (baserat på Gesteland 2006; Lewis 2006)..... | 16 |
| Tabell 2. Skillnader mellan låg- och högkontextuell kommunikation (baserat på Lewis 2006; Changing minds 2015; Gesteland 2006). | 19 |
| Tabell 3. Skillnader mellan det monokroniska och polykroniska sättet att se på tid (baserat på Gesteland 2006; Lewis 2006; Trompenaars & Hampden-Turner 2012; Changing minds 2015). | 23 |
| Tabell 4. Sammanfattning av Finlands och Zambias kultur på basen av teorin jag läst. 24 | |

1 INLEDNING

Afrikas ställning inom världshandeln har ökat och speciellt produktionen inom industrin börjar förflytta sig från Asien till Afrika. Afrikas andel i världshandeln är ca 3 % vilket fortfarande är lågt. Positivt är ändå att ekonomin i de afrikanska länderna för tillfället växer med ca 4 % i året, vilket är snabbare än de industrialiserade ländernas ekonomier. (Loikas m.fl. 2014:2)

Det vanligaste som människor hör och ser om Afrika är krig, hungersnöd, sjukdomar och fattigdom. Dessa finns dock där men kontinenten har även annat att erbjuda och finska företag kan vara med i utvecklingen. (Hatanpää 2014) För att ett företag skall få fotfäste på en ny marknad måste de känna igen landet och dess kultur. Därför är jag intresserad att i mitt examensarbete undersöka hurdana affärskulturella skillnader som kan uppkomma i utrikeshandel mellan ett företag i Norden och ett företag i södra Afrika.

En miljard av Finlands export går till länderna söder om Sahara, av denna miljard är 50 % av exporten till Syd-Afrika. Fast största delen av exporten går till Syd-Afrika har jag valt att fokusera på affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia. Detta på grund av att Zambia är ett politiskt stabilt land samt för att Finland redan länge har haft samarbetat med Zambia. (Loikas m.fl. 2014:2; Hatanpää 2014)

Min egen personliga erfarenhet av den zambiska kulturen sträcker sig över åtta år. Via personliga kontakter till zambiska personer och genom flera besök till Zambia, har jag fått en bild av landets seder och bruk. I och med studierna väcktes mitt intresse av att undersöka de affärskulturella skillnaderna mellan Finland och Zambia.

1.1 Syfte

Mitt syfte är att skriva om kultur och affärskulturella skillnader. Jag skriver först allmänt om kultur och sedan går jag närmare in på affärskultur. I teorin ser jag på olika forskares syn på kultur och affärskultur. Jag är främst intresserad av kulturen i Finland och Zambia. I min empiriska del intervjuar jag tre stycken personer som har erfarenhet

av den finska och zambiska kulturen och affärskulturen, för att sedan kunna få fram ett resultat om det finns affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia och vilka dessa skillnader är.

1.2 Problemområde

För att göra lyckade affärer i ett främmande land är det viktigt att känna igen landets kultur. Därför vill jag få reda på hurdana kulturella skillnader det finns mellan Finland och Zambia samt hur dessa påverkar affärskulturen. Med andra ord vill jag få svar på dessa tre frågor:

1. Vilka är de största kulturella skillnaderna mellan Finland och Zambia?
2. Hur påverkar dessa kulturskillnader affärskulturen?
3. Hur skall finländska och zambiska företag förbereda sig för att kunna göra affärer i det andra landet?

1.3 Avgränsningar

Inom litteraturen vill jag koncentrera mig på så ny information som möjligt, för att arbetet skall fokusera på nutiden. Forskning som jag hittar om kultur kan dock vara litet äldre, men det behöver inte vara till skada för arbetet. En kultur kan förändras med tiden men vissa värderingar och beteende mönster försvinner och ändras mycket långsamt, om de alls gör det. Geografiskt sätt koncentrerar jag mig på kultur och affärskultur i Finland och Zambia. Om material inte finns tillhand för respektive land, ser jag på länderna ur ett större perspektiv vilket är Norden och södra Afrika. Till södra Afrika inkluderar jag 15 medlemsländer som hör till Southern Africa Development Community (SADC), vart även Zambia hör, och inom Norden räknar jag med de fem nordiska länderna (Pohjola 2014; SADC 2014a). Min tanke är att dessa länder har liknande kulturer och inom kulturforskning hör till samma kuster.

1.4 Definitioner

Norden: Norden bildar ett geografiskt område vart länderna Finland (Åland), Sverige, Norge, Danmark (Färöarna, Grönland) och Island hör. Totalt bor det 25 miljoner människor i Norden. De nordiska länderna har en liknande kulturer, identitet och värden samt gemensam historia, liknande samhällstruktur och politik. (Pohjola-Norden 2014)

Southern Africa Development Community (SADC): Till SADC hör 15 medlemsländer var Kongo och Tanzania är de nordligaste och Syd-Afrika den sydligaste. SADC:s mål är att utveckla medlemsländerna, upprätthålla och försäkra fred och säkerhet mellan länderna samt förbättra ländernas ekonomiska tillväxt och minska på fattigdomen. Det bor cirka 277 miljoner människor i SADC länderna. (SADC 2014b)

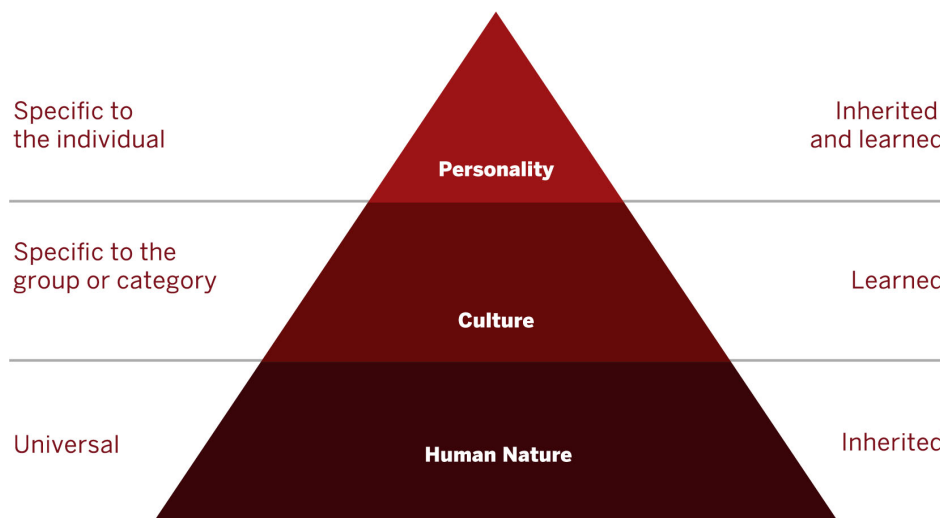
2 KULTUR

För att få reda på vilka kulturskillnader det finns mellan Finland och Zambia börjar jag min teoridel med att definiera vad kultur är. Efter det går jag närmare in på olika dimensioner som påverkar kulturen och affärskulturen.

Ordet kultur kommer ursprungligen från latin och betyder brukande av jord. Nuförtiden används ordet i en annan betydelse. När man hör ordet kultur tänker man kanske först på landets konst och litteratur. Till en kultur hör ändå mera än det, så som hur människor tänker, känner och agerar i olika situationer. Dessa går mera in på djupet över hurdan en kultur är. Kultur är inlärt och vi uppfostras in i en kultur, vi ärver den inte i våra gener. Kulturen vi lever i lär vi oss av andra människor runtomkring oss, därför tänker och agera människor från samma kultur på liknande sätt. Människor får inflytande från t.ex. sin egen familj, skolor de går i, av sina vänner och från arbetsplatsen var de jobbar. (Hofstede & Hofstede 2005:16-17; Schneider m.fl. 2014:29)

Människan påverkas inte bara av den inlärd kulturen utan också av ärftliga aspekter. I figur 1 ses hur Hofstede & Hofstede (2005:17-18) delar in människans mentala uppbyggnad i tre delar: personlighet, kultur och den mänskliga naturen. Vår personlighet är nedärvd och till viss mån inlärd. Den är unik och alla har sin egen personlighet. Den

mänskliga naturen är nedärvd och gör oss alla människor lika varandra. Vi har alla samma fysiska och psyksiska behov. Vi kan alla känna rädsla, ilska, kärlek, glädje och skam samt vi har ett behov av social samvaro och kommunikation. Detta har vi alla gemensamt medan det hur människor visar sina känslor eller umgås med varandra påverkas av kulturen.



Figur 1. Människans mentala uppbyggnad (Reciprhocal. 2015).

När vi ser närmare på en kulturs uppbyggnad är den indelad i olika skikt, där de yttre eller övre skikten är mera synliga medan de inre eller lägre skikten är mera gömda. Två sätt att se på dessa skikt är genom en modell som en lök eller ett isberg. Både Hofstede & Hofstede (2005:20-22) och Trompernaars & Hampden-Turner (2012:29-31) skriver om hur kulturen är indelad i skikt som en lök. För att förstå en kultur måste man skala löken lager för lager. Det yttre lagret i löken är det första man möter och ser i en kultur, så som arkitektur, språk, mat, statyer, mode, konst, naturen, förebilder och ritualer. För att sedan bättre förstå en kultur måste man gå till de inre skikten och kärnan av löken. Där hittar man kulturens värderingar och normer, så som sätt att hälsa på varandra, hur man visar respekt, ceremonier, vad som ses som rätt och fel eller anständigt och oanständigt i samhället. I kärnan finns den kunskapen om kulturen som man fått i ett tidigt skede i livet, sådant som är underförstått i kulturen. (Del Galdo & Nielsen 1996:47-48)

I modellen med isberget ser man på samma saker som ovan men man visualiserar det med ett isberg, som i figur 2, där 10 procent av kulturen är ovanom vattenytan, synlig,

medan 90 procent av kulturen är under vattenytan, mera gömd. Det som är synligt ovanom vattenytan är allt det som också är i lökens först skikt, så som musik, konst, språk och mat. Under vattenytan är det igen samma skikt som finns inne i löken och dess kärna, så som värderingar, världssyn, hur man ser på man och kvinna, sociala regler, regler i familjen och hur man ser på tid. Nivån under vattenytan är svårare att se och förstå än nivån ovanom vattenytan. (Del Galdo & Nielsen 1996:44-46; Language & Culture Worldwide 2015; Cultural Kinetics 2015)



Figur 2. Uppbyggnaden av en kultur enligt isbergsmodellen (Penstone 2011).

I de yttre lagren av löken eller på toppen av isberget kan det snabbt ske förändringar i kulturen: arkitekturen kan förändras, det kommer nya förebilder, nya matvanor, språket förändras etc. Medan värderingar och normer i det inre skiktet av löken och i isberget under vattenytan förändras långsamt. Dessa värderingar och normer överförs från generation till generation och är svåra att förändra. (Hofstede & Hofstede 2005:26; Language & Culture Worldwide 2015)

Det vi lär oss av våra föräldrar och lärare i skolan, ger oss kärnan till kulturen vi växer upp i, med andra ord den nationella kulturen. Kärna i kulturen vi lärt oss är svår att slopa och förändra. Det är den nationella kulturen som påverkar oss och inte vi som påverkar den. För att bli accepterad i den nationella kulturen är det bra att hålla sig till de givna reglerna. Inom nationer finns det regionala kulturer, bestående av mindre grupper av människor med en gemensam kultur, som avviker från den nationella. De regionala kulturen kan också utvidga sig utöver nationsgränser. (Lewis 2006:17-19; Hofstede & Hofstede 2005:32, 48)

De flesta personer upplever sin egen kultur som normal och andra kulturer som "onormala", detta p.g.a. att personerna i den andra kulturen tänker, agerar och beter sig på annat sätt. Det kan vara svårt att beskriva sin egen kultur p.g.a. att den är självklar för oss, men det är viktigt att först känna igen sin egen kultur för att bättre förstå andra kulturer. Vi ser andra kulturer genom vår egen kultur och ofta får man en bättre insyn i sin egen kultur när man har att göra med en främmande kultur. Det är viktigt att känna igen kulturella skillnader för att upptäcka potentiella hot och möjligheter för ett bättre internationellt samarbete. (Lewis 2006:21; Schneider m.fl. 2014:16)

Hofstede & Hofstede (2005:12) och Schneider m.fl. (2014:xii) ifrågasätter vilken syn på världen som är den rätta. I skolan lär vi oss att se på världskartan utifrån vårt hemland. När man möter andra kulturer är det bra att komma ihåg att de kan se på världen från ett annat perspektiv. Då vi ser världen från ett finskt perspektiv har vi Europa uppe i norr, Afrika i söder, Amerika i väst och Asien i öst. Om vi ser världen från t.ex. Hawaii, har vi Hawaii i norr, Stilla havet i söder, Asien, Afrika och ett litet Europa i väst samt Amerika i öst. Enligt ett finländskt perspektiv ligger Hawaiis öst i vår väst och Hawaiis väst i vår öst.

Det är viktigt att ha en opersonlig och objektiv inställning när man forskar om kultur. Om två kulturer skiljer sig mycket från varandra pratar man ofta om det typiska i den andra kulturen i jämförelse med sin egen kultur. Detta kallas för stereotyper. Det finns alltid en fara i att prata om stereotyper i en kultur. Stereotyperna berör ofta bara en liten del av kulturen och oftast det som är fel enligt den som observerar den nya kulturen.

Det är också bra att komma ihåg att alla inom samma kultur inte betar sig eller tänker på samma sätt. (Hofstede & Hofstede 2005:19; Trompenaars & Hampden-Turner 2012:34)

I mitt examensarbete kommer jag att koncentrera mig på de inre skikten i löken och vad som finns under vattenytan av isberget. Jag ser inte på det mest tydliga i en kultur utan går mera in på djupet och ser hur människor tänker, känner och agerar. På detta vis hoppas jag få en bättre förståelse över skillnaderna mellan kulturerna i Finland och Zambia.

2.1 Olika dimensioner inom en kultur

I detta kapitel tar jag fram de centrala kulturella dimensionerna som jag behandlar i mitt examensarbete. Dessa dimensioner hjälper att förstå skillnaderna mellan den finska och zambiska kulturen och affärskulturen.

Forskare har redan länge forskat i kulturskillnader mellan nationer. Före 1950-talet kom forskare i Amerika fram till att alla samhällen hade liknande skillnader inom sin kultur gentemot andra kulturer. Under 1950-talet fick forskarna reda på vilka dessa skillnader var. De var människors relation till makt, hur människor såg på sig själv gentemot samhället de levde i och det manliga kontra kvinnliga, hur människor hanterade gräl och tvister samt uttryckte sina känslor. Tjugo år senare gjorde Geert Hofstede sin undersökning inom företaget IBM och kom fram till samma skillnader som ovan. Han kallade dem för maktdistans, kollektivism kontra individualism, maskulin kontra feminin och osäkerhetsundvikande. Även forskaren Michael Bond från universitetet i Hongkong, kom i sin forskning fram till fyra dimensioner som påminde starkt om Hofstedes. Dessa två skilda undersökningar, som inte hade anknytning till varandra, stärkte tron att dessa dimensioner är viktiga inom olika kulturer. Under åren har Hofstede ökat sina fyra dimensioner till sex stycken. De två dimensionerna som kommit till är långsiktig kontra kortsiktig inriktning och tillfredsställande kontra återhållsamhet. Andra forskare inom kultur, har även de kommit fram till samma innebörd och kärna inom kulturskillnader, men de delar in och namnger sitt resultat annorlunda än Hofstede. Exempel på forskare är t.ex. Shalom Schwartz, Fons Trompenaars, Edward Hall, forskningsprojektet Globe och World Value Survey. (Hofstede & Hofstede 2005:36-48; Hofstede & Hofstede 2015; Schneider m.fl. 2014:42-43)

I mitt examensarbete skriver jag om de vanligaste dimensioner inom kultur och de som berör affärskulturen. Jag skriver om Hofstedes (se Hofstede & Hofstede 2005) fyra dimensioner: maktstånd, kollektivism kontra individualism, maskulin kontra feminin och osäkerhetsundvikande. Jag valde att skriva om dessa fyra dimensioner p.g.a. att de är hans fyra första dimensioner som är mycket använda och också andra forskare har kommit fram till liknande resultat. Via The Hofstede Centre (2015e) Cultural Tool får jag även teoretisk bakgrund till kulturskillnaderna mellan Finland och Zambia. Förutom Hofstedes fyra dimensioner har jag även skrivit om affären eller relationen kommer först samt om kommunikation och tidsuppfattning. Detta p.g.a. att det inte bara är Hofstedes fyra dimensioner som påverkar en affärskultur. I litteraturen jag använt, har det skrivits om affärs- och relationsinriktade länder, kommunikationen och tidsuppfattning, därför ser jag dessa som relevanta att skriva om för de är en del av landets kultur (se Gesteland 2006; Trompenaars & Hampden-Turner 2012; Lewis 2006).

Det är bra att komma ihåg att ingen person och inget samhälle är till 100 procent den ena ytterligheten av en dimension. Oftast är personer och samhällen en blandning av de olika sidorna inom en dimension, t.ex. ett land är inte till 100 procent individualistiskt utan kan även ha drag av kollektivistiskt tänkande. Det är ändå vanligt att medborgarna i ett land har mera drag mot den ena sidan av dimensionen än den andra. (Hofstede & Hofstede 2005:38-39)

2.1.1 Affär kontra relation

När ett företag börjar göra affärer utomlands är det bra att först ta reda på om marknaden i fråga är mera relationsinriktad eller affärsinriktad, se tabell 1. De flesta länder i världen är relationsinriktade, bl.a. arabvärlden, största delen av Afrika, Latinamerika, Asien och Stillahavsområdet. Medan det affärsinriktade synsättet är mera vanligt i bl.a. norra Europa, Nordamerika, Australien och Nya Zeeland. (Gesteland 2006:11)

De affärsinriktade länderna anser att en bra produkt säljer sig själv och företag kan gott göra affärer med personer de inte känner. I dessa länder tar säljaren fram fakta om produkten och sätter inte vikt på att bygga upp en relation med köparen. I motsats till detta

är det i relationsinriktade länder viktigt att få en bra relation mellan köparen och säljaren förrän parterna börjar prata affärer. I relationsinriktade länder undviker människor att göra affärer med personer de inte känner, istället sker affärer genom kontakter och personer de har förtroende till. På relationsinriktade marknader behöver inte alltid den bästa produkten med det bästa priset vinna, om parterna har en bra relation och ett förtroende till varandra. När en bra relation och ett förtroende har uppkommit är relationsinriktade personer mycket lojala mot företagets produkter samt ger sin hjälp och sitt stöd i affärsfrågor. (Lewis 2006:143-144; Gesteland 2006:11)

Lewis (2006:145-147) skriver om förtroende inom affärsvärlden och delar in länder enligt högt eller lågt förtroende. I länder med högt förtroende litar människor på en person tills det händer något som gör att man inte mera kan lita på personen, man litar på att människor gör det de säger och att medborgarna följer regler. Människorna litar även på människor de inte känner. I länder med högt förtroende är förtroendet mera opersonligt än i länder med lågt förtroende. I länder med lågt förtroende är medborgarna mera misstänksamma på sina landsmän, de litar på kärnfamiljen och de närmaste vännerna. De följer inte lika noggrant regler om det gynnar dem, deras vänner och familj samt byråkratin är långsammare än i länder med högt förtroende. Länder med högt förtroende är bl.a. Norden, Tyskland och Japan. Länder med lågt förtroende är bl.a. Kina, Korea, Mexico, latin- och arabvärlden.

För att bygga upp förtroendet är det viktigt att träffas. För relationsinriktade länder är det viktigt med möten ansikte mot ansikte där parterna kan bygga upp ett förtroende och lära känna varandra. Att bygga upp ett förtroende och en vänskap tar tid och kräver tålmod av affärsinriktade personer. I affärsinriktade länder kan parterna få den information de behöver på några dagar medan det i relationsinriktade länder kan ta veckor eller månader för att göra affärer. En möjlighet, för ett företag, att komma in på en ny marknad i relationsinriktade länder är att delta i handelsmässor, -delegationer eller bli presenterad av en person som båda parterna känner från förut, ju högre status personen har desto bättre. Dessa sätt hjälper till att få kontakt med de rätta företagen och myndigheterna samt att bygga upp nätverk på den nya marknaden. Samma introduktionssätt är också bra för att bygga upp nätverk inom affärsinriktade länder, men i motsats till rela-

tionsinriktade länder, går det också bra att ringa till intressanta företag för att sedan bygga vidare på samarbetet. (Lewis 2006:149; Gesteland 2006:12-14, 21-23)

Tabell 1. Skillnader mellan affärsinriktade och relationsinriktade länder (baserat på Gesteland 2006; Lewis 2006).

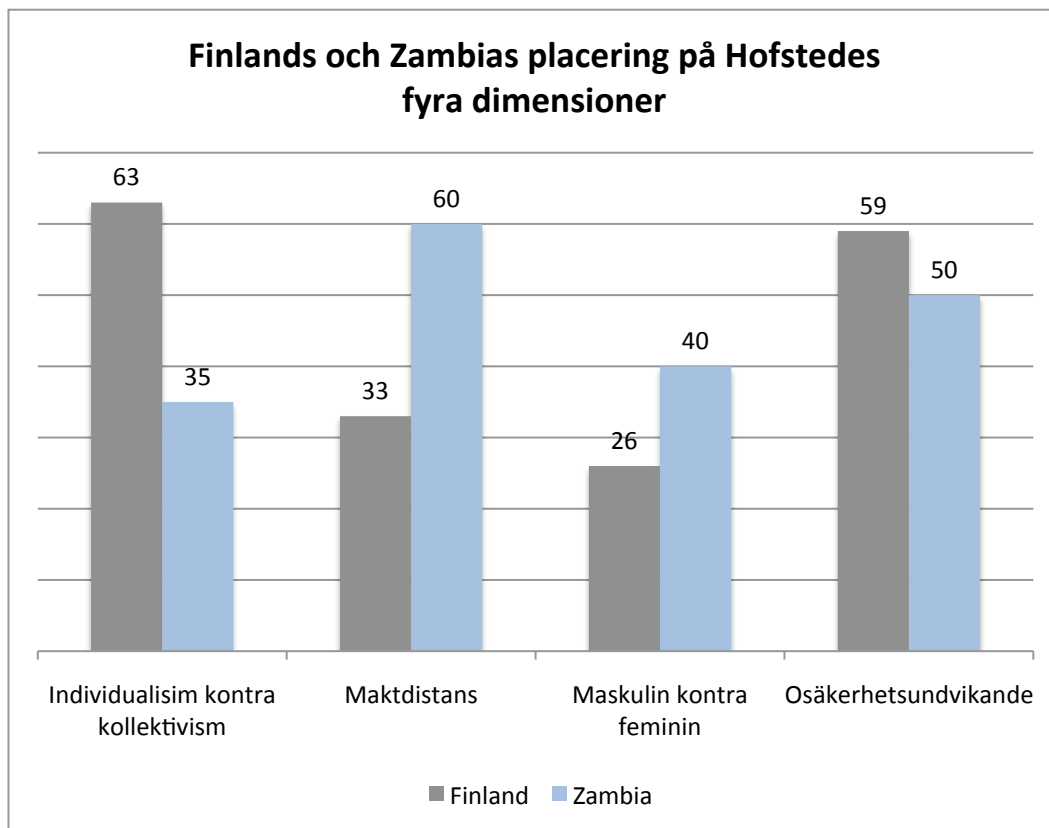
| Affärsinriktad | Relationsinriktad |
|--|--|
| En bra produkt säljer sig själv. | Vill ha en relation till motparten förrän de gör affärer. |
| För fram fakta och numror. | Affärer sker genom kontakter och personer de har förtroende till. |
| Kan göra affärer med en person de inte känner. | Gör inte affärer med personer de inte känner. |
| Kan göra affärer på några dagar. | Viktigt att träffas ansikte mot ansikte. Kan ta flera månader att göra affärer. |

2.1.2 Individualism kontra kollektivism

I kollektivistiska samhällen är det viktigt att tänka på gruppens bästa medan i individualistiska samhällen utgår en person från sig själv och sitt eget bästa. Den första gruppen en person kan höra till är sin egen familj. I kollektivistiska samhällen är familjen ofta en storfamilj. Till storfamiljen hör föräldrarna och barnen men också mor- och farföräldrar, föräldrarnas syskon och tjänstefolk. I individualistiska samhällen är familjen mindre och man pratar om kärnfamiljen. Till kärnfamiljen hör föräldrarna och barnen. Släktingarna bor inte tillsammans och man träffar dem sällan. Inom storfamiljen finns det en stark vanda och det är viktigt att vara lojal mot familjemedlemmarna och man skall inte hämta skam åt familjen. För att gruppensamhörigheten är mycket stark känner alla gruppmedlemmarna skam om en i gruppen gör något som inte accepteras i samhället. Skammen blir större om andra utanför gruppen får veta om saken. I en kärnfamilj är jag som individ och vad jag är bra på mera viktigt än vad gruppen anser. En person kan få skuld-känslor om han eller hon gör något fel, det är inte en grupp av människor som får skuld-känslor utan den enskilda personen. Skuld-känslan blir inte påverkad av om andra vet om vad som hänt eller inte. I individualistiska samhällen är det uppskattat att personer inte är beroende av andra utan klarar sig själva. (Hofstede & Hofstede 2005:88-89, 103)

Inom arbetslivet anställer personer från kollektivistiska samhällen gärna personer de känner så som familjemedlemmar eller släktingar. Människor i kollektivistiska samhällen arbetar för gruppens bästa och gör beslut som gynnar den, fast de inte är de samma som ens egna. Inom individualistiska samhällen ses det inte som en bra sak att anställa familjemedlemmar. Inom individualistiska samhällen vill de anställda behandla kunderna jämlikt medan man i kollektivistiska samhällen bygger upp en relation och förtroende till kunden och på så sätt kan kunden i framtiden få bättre bemötande och kontrakt. Andra skillnader som finns mellan kollektivistiska och individualistiska samhällen inom arbetslivet är bl.a. hur snabbt medlemmarna fattar beslut. För kollektivistiska personer tar det längre tid att fatta ett beslut jämfört med en individualistisk person. Den kollektivistiska personen vill bekräfta det som diskuterats med huvudkontoret och de diskuterar helst fram ett beslut istället för att rösta. Detta p.g.a. att röstning inte visar respekt mot de personer som är av annan åsikt. Fördelen med det kollektivistiska sättet är att de beslut som godkänns ofta är mera långvariga och genomtänkta än de som individualistiska personer snabbt godkänner. Kollektivistiska länder är mera relationsinriktade medan individualistiska länder är mera affärsinriktade. (Hofstede & Hofstede 2005:88, 112-116; Trompenaars & Hampden-Turner 2012:77-78)

Hofstede & Hofstede (2005:91, 96) mäter individualismindexet med en skala från 0-100. Länder som är mera kollektivistiska ligger på en skala närmare noll medan mera individualistiska länder ligger på en skala närmare 100. Indexet visar hur starkt förhållande en person har till de grupper han eller hon hör till. På individualismindexet fick Finland 63 poäng och Zambia 35 poäng, se figur 3. Finland är ett mera individualistiskt land medan Zambia är ett mera kollektivistiskt land. (The Hofstede Centre 2015c och 2015d)



Figur 3. Finlands och Zambias placering på Hofstedes fyra dimensioner (The Hofstede Centre 2015c och 2015d).

2.1.3 Kommunikation och makt

Alla länder använder sitt språk och tal på olika sätt. Språket är ett redskap för kommunikation genom att leverera ett meddelande till mottagaren. Till kommunikation hör inte bara orden i språket utan också det non-verbala så som pauser, gester, nickningar, leende, blickar och ljud samt sättet att lyssna. Det finns kulturer där man är bra på att lyssna, så som finländare, och så finns det kulturer där man är sämre på att lyssna och avbryter oftare. Olika språk pratas även olika snabbt. Gesteland (2006:66-67) ger ett exempel där non-verbal kommunikation och tonen på språket kan ställa till med problem om de används fel i fel land. Om gästlandet är mera reserverat och språket mera tystlåtet blir det inte ett bra resultat om motparten är mycket expressiv, pratar högt och använder mycket gester. (Lewis 2006:63-66, 69)

När det skrivs om kommunikation inom kultur refererar författarna ofta till Edward T. Hall och hans syn på hög- och lågkontextuell kommunikation, se tabell 2. Högkontextu-

ella personer pratar mera än lågkontextuella personer. Fast högkontextuella personer pratar mera menar de inte alltid det de säger, medan lågkontextuella personer menar varje ord de säger. För högkontextuella personer är helheten och sammanhanget som sägs viktigt medan för lågkontextuella personer är det viktigt med orden som sägs. Högkontextuella personer använder sig av mycket non-verbal kommunikation och kroppsspråk. De är mera indirekta i sitt språk genom att inte säga rakt ut vilken åsikt de har, de är mera reserverade och reagerar inåt. Högkontextuella personer är relationsinriktade och starkt lojala till de grupper de tillhör. Lågkontextuella personer är mera direkta och rakt på sak i sitt språk, de är klara och tydliga i sin kommunikation, använder sig av mindre kroppsspråk, reagerar utåt, är mera flexibla och mindre lojala till de grupper de tillhör. Lågkontextuella personer är mera affärsinriktade. Länder i Asien, arabvärlden, Afrika och Latinamerika är mera relationsinriktade och på så sätt även mera högkontextuella. Medan länderna i nord Europa, nord Amerika och Australien är mera affärsinriktade och på så sätt även mera lågkontextuella. (Lewis 2006:150-151; Changing minds 2015; Gesteland 2006:27, 33-34)

Tabell 2. Skillnader mellan låg- och högkontextuell kommunikation (baserat på Lewis 2006; Changing minds 2015; Gesteland 2006).

| Lågkontextuell kommunikation | Högkontextuell kommunikation |
|---|---|
| Affärsinriktad | Relationsinriktad |
| Pratar mindre | Pratar mera |
| Använder mindre kroppsspråk | Använder mera kroppsspråk |
| Direkta i sitt tal: de menar orden de säger | Indirekta i sitt tal: det är helheten och sammanhanget som är viktigt |
| Reagerar utåt | Reagerar inåt: man visar inte öppet sina känslor |
| | Är mera reserverade |

Språket och sättet att bete sig kan även delas in i formella eller informella kulturer. I formella kulturer finns det hierarkier i samhället och skillnader i status, makt och hur man visar respekt åt varandra. I formella samhällen är det viktigt att tilltala människor man respekterar eller som har högre status vid efternamn samt med deras titel, t.ex. doktor, herr eller fru. I informella samhällen är det acceptabelt att tilltala en person vid för-

namn och utan titel. Informella samhällen föredrar mera jämlikt tänkande och sätter mindre vikt på skillnader mellan människors status och makt. Zambia är ett mera formellt land och människorna respekterar en person som är formellt klädd. Finland är mera informellt än Zambia och det är acceptabelt, även i affärslivet, att tilltala personer med förnamn. Klädseln är även mera avslappnad än i Zambia. (Gesteland 2006:39-46; Lewis 2006: 332, 336; Ngwenya 2009)

Ingen människa vill bli nerskölld eller förlora sitt ansikte framför andra. Att förlora sitt ansikte eller att göra bort sig är en större skam i relationsinriktade och kollektivistiska samhällen p.g.a. att människorna speglar sig själva mot andra i gruppen. I dessa kulturer vill man uppehålla en god anda och därför är det vanligt att man inte konfronterar personer direkt genom att t.ex. säga nej. Istället säger man indirekt nej, genom att säga att man försöker sitt bästa. Ordet ja betyder inte heller alltid att man är av samma åsikt utan att man förstått vad den andra sagt. I individualistiska samhällen är det acceptabelt att rakt ut säga nej eller ja och de betyder det man säger, det är en bild på en ärlig person. (Gesteland 2006:31-32; Hofstede & Hofstede 2005:100)

Vi har tidigt i vårt liv blivit uppfostrade, av våra föräldrar och lärare, hurdan maktdistans, hierarki och status det finns i den kultur vi lever i. Vi har också lärt oss hur vi skall respekterar varandra. Dessa värderingar är svåra att ändra på (inre skikten av löken) och de påverkar hur vi tänker och beter oss i arbetslivet. Om man visar respekt och aktning mot sina föräldrar och äldre människor i familjen, visar man också i den kulturen mera respekt mot chefen. Då är det ofta frågan om ett land med en större maktdistans. I länder med liten maktdistans är föräldrar och barn mera jämlika och man har inte som barn lika stort ansvar att ta hand om sina gamla föräldrar. (Hofstede & Hofstede 2005:53-75)

Hofstede & Hofstede (2005:53-75) delar in länder i de som har liten maktdistans och de som har stor maktdistans. I länder med liten maktdistans är de anställda inte rädda för sin chef utan de kan gå och säga sin åsikt och prata med honom. I länder med stor maktdistans är de anställda mera rädda för sin chef och vågar inte säga emot honom. Chefen är inte jämlik med de anställda utan han eller hon har en högre status. Det är

chefen som gör besluten och frågar inte åsikter av de anställda, vilket är mera vanligt i länder med liten maktdistans.

På Hofstede & Hofstedes (2005:55) maktdistansindex är länder med mindre maktdistans närmare värdet noll medan länder med större maktdistans är närmare värdet 100. I maktdistansindexet fick Finland 33 poäng och Zambia 60 poäng, se figur 3. Finland hör till länder med mindre maktdistans, vi har jämställda rättigheter, låg organisationsstruktur, cheferna är lätta att bemöta, arbetstagarna räknar med att bli hörda samt kommunikationen är direkt. Zambia är ett mera hierarkiskt samhälle än Finland, alla har sin specifika plats i samhället, arbetstagarna förväntar sig att bli sagda vad de skall göra och chefen är den som bestämmer. (The Hofstede Centre 2015c och 2015d)

I Hofstedes tredje dimension maskulin kontra feminin betyder maskulin att människorna i landet är tävlingsinriktade, försvarar sig, är målinriktad, uppskattar framgång, vill prestera bra och vara bäst inom sitt område. Fritiden är mindre viktig och det är viktigt att arbeta och ha en bra ställning i arbetslivet. Femininitet betyder att samhället värdesätter att ta hand om andra och livskvaliteten. Arbetet är inte lika viktigt utan fritiden och själva livet är viktigare. Personerna i samhället skall inte sticka ut ur mängden och om det uppkommer tvister och gräl löser man dem genom att förhandla och kompromissa. I motsats till maskulina samhällen var man löser tvister med mindre förhandlingar och mera strid. I feminina samhällen kan mannen och kvinnan båda välja om de vill arbeta medan det i maskulina samhällen förväntas att mannen arbetar medan kvinnan kan välja. (Hofstede & Hofstedes 2005:133-161; The Hofstede Centre 2015c)

Hofstedes skala för dimensionen maskulin kontra feminin är 0-100. Ett land med ett tal närmare noll är mera feminin och ett land med ett tal närmare 100 är mera maskulin. På Hofstedes maskulinitetsindex fick Finland 26 poäng och Zambia 40 poäng, se figur 3. Båda länderna ses enligt Hofstede som feminina samhällen. Förmän strävar efter jämlikhet, enighet, lojalitet och kvalitet i arbetslivet. Flexibilitet och fritid är viktigt. Tvister och gräl löser man genom att förhandla och kompromissa. Människor strävar efter välbefinnande i livet och man visar inte status. (The Hofstede Centre 2015c och 2015d; Hofstede & Hofstede 2005:133)

2.1.4 Tidsuppfattning

Människor uppfattar tid på olika sätt i olika delar av världen. Tidsuppfattningen, hur vi ser på det förflutna, på nuet och på framtiden, är starkt kopplad till vår kultur. I litteraturen jag läst kom det fram att tiden kan ses som monokronisk eller polykronisk samt som linjär eller cyklisk. I tabell 3 nedan syns skillnaderna mellan de olika sätten att se på tid. Vanligt för monokroniska samhällen är att människor gör en sak i sänder och planerar sin tid noggrant och följer tidtabeller punktligt. Människor med monokroniskt synsätt gillar inte när människor kommer för sent, de uppfattar att tid är pengar och då har den andra personen slösat bort min tid. Affärsmöten går enligt agendan och man vill inte bli avbruten av andra saker under mötet, utan man koncentrerar sig på en sak i taget. De länder som är mera lågkontextuella tenderar att vara mera monokroniska gentemot tid. De nordiska länderna, Tyskland, Schweiz och Nordamerika är exempel på mera monokroniska samhällen. (Gesteland 2006:53-62; Lewis 2006:53-54; Trompenaars & Hampden-Turner 2012:147-153; Changing minds 2015)

Polykroniska samhällen har en mera flexibel uppfattning gentemot tid och de följer den inte strikt. I dessa samhällen kan personerna göra flera saker på en gång och blir inte irriterade av att något oväntat händer. Relationen mellan människorna är viktig och det ses oförsämlt att avbryta ett möte eller en träff bara för att skynda iväg till nästa. Det är viktigare att slutföra det man gör och hålla upp relationen. Människan och relationen är viktigare än själva tiden det tar att upprätthålla relationen. Inom polykroniska samhällen börjar affärsmöten inte nödvändigtvis punktligt på bestämd tid och de behöver inte följa agendan, om agendan alls finns. Det uppfattas inte som oförsämlt att sköta flera saker på samma gång under mötet eller att oförväntade personer avbryter mötet. De länder som är mera högkontextuella tenderar att vara mera polykroniska gentemot tid. Länderna i Afrika, Arabvärlden och Latinamerika är exempel på mera polykroniska samhällen. (Gesteland 2006:53-62; Lewis 2006:55; Trompenaars & Hampden-Turner 2012:152; Changing minds 2015)

När vi ser på tidsuppfattningen genom ett linjärt och cyklist synsätt, är monokroniska samhällen mera linjära och polykroniska samhällen mera cirkulära. I cirkulärt uppfattande samhällen är människan mera flexibel gentemot tiden och livet. Det kommer hela

tiden mera tid, tiden tar inte slut. Man lever i harmoni med omgivningen och godkänner det som händer och det blir inte bättre av att skynda på saker. Medan det inom linjära samhällen uppfattas att tiden tar slut, tiden och livet är en väg vi går på och i något skede tar den slut. Tid är pengar och man skall använda tiden förnuftigt. (Lewis 2006:53-61)

Tabell 3. Skillnader mellan det monokroniska och polykroniska sättet att se på tid (baserat på Gesteland 2006; Lewis 2006; Trompenaars & Hampden-Turner 2012; Changing minds 2015).

| Monokronisk tidsuppfattning | Polykronisk tidsuppfattning |
|------------------------------|---|
| Linjär tidsuppfattning | Cirkulär tidsuppfattning |
| Gör en sak i taget | För flera saker på en gång |
| Planerar sin tid noggrant | Relationen mellan människor är viktigare än att följa tiden |
| Följer tidtabeller punktligt | Ser mera flexibelt på tid |
| "Tid är pengar" | Följer inte nödvändigtvis agendan på möten |
| Följer agendan på möten | Höghkontextuella samhällen |
| Låghkontextuella samhällen | Tiden tar inte slut |
| Uppfattar att tiden tar slut | |

I Hofstedes dimension över osäkerhetsundvikande är det frågan om hur en person hantlar känslan av ångest över att man inte vet vad som kommer att ske i framtiden: skall man försöka kontrollera händelserna eller bara låta saker ske. Länder försöker minska på känslan av osäkerhet genom byråkrati, lagar och regler, när man följer dem känner medborgarna sig trygga och säkra. Svagt osäkerhetsundvikande länder har färre lagar och regler som måste följas, de behöver mindre struktur och förutsägbarhet i livet, än länder som har starkt osäkerhetsundvikande. Människor kan känna osäkerhet i nya, okända och ostrukturerade situationer. Människor som inte tål osäkerhet tror på en enda sanning och de är inte lika flexibla till nytänkande som de som tål mera osäkerhet. (Hofstede & Hofstede 2005:180-181, 187; Hofstede & Hofstede 2015; The Hofstede Centre 2015a och 2015b)

Hofstede mäter osäkerhetsundvikande på en skala mellan 0-100. Där noll står för svagt osäkerhetsundvikande (tål bättre osäkerhet) och 100 står för starkt osäkerhetsundvikande

de (tål sämre osäkerhet). I ett land med starkt osäkerhetsundvikande är människor mycket upptagna och vill ha något att göra. Människor har bråttom och de uppfattar att tid är pengar. Om ett land har svagt osäkerhetsundvikande behöver människor inte hela tiden vara upptagna och ha något att göra. Människor arbetar men de kan också ta det lugnt och slappna av. På Hofstedes osäkerhetsundvikandeindex har Finland 59 poäng och Zambia 50 poäng, se figur 3. I Finland försöker vi undvika osäkerhet. Vi föredrar lagar och regler som ger oss säkerhet, vi har ett behov av att vara upptagna och arbeta effektivt, punktlighet uppskattas och det finns ett motstånd mot nytänkande och nya saker. För Zambias del står det ingen närmare beskrivning över osäkerhetsundvikandet p.g.a. att poängen är jämt 50. (Hofstede & Hofstede 2005:184, 198; The Hofstede Centre 2015c och 2015d)

2.1.5 Sammanfattning

Nedan i tabell 4 har jag sammanfattat teorin. I tabellen har jag sammanfattat vad jag läst i litteraturen om Finlands och Zambias kulturer. All information var inte specifikt för Finland och Zambia och då har jag använt mig av det som skrivits om Norden eller norra Europa och Afrika eller södra Afrika. Tabellen är indelad i teman enligt de fyra rubriker jag skrivit om i teorin: affär kontra relation, individualism kontra kollektivism, kommunikation och makt samt tidsuppfattning.

Tabell 4. Sammanfattning av Finlands och Zambias kultur på basen av teorin jag läst.

| Tema | Finland | Zambia |
|------------------------|--|---|
| Affär kontra relation | Affärsinriktat land: fakta och siffror, produkten säljer sig själv, inte lika viktigt att bygga upp en relation förrän man gör affärer | Relationsinriktat land: viktigt att bygga upp en relation och förtroende förrän man gör affärer |
| Individ kontra grupp | Individualistiskt samhälle: kärnfamiljen, betoning på jag som individ, fattar beslut snabbt | Kollektivistiskt samhälle: stor familj, vi-anda, arbetar för gruppens bästa, föredrar familj och släktingar, tar längre tid att göra beslut |
| Kommunikation och makt | Liten maktdistans: ett mindre hierarkiskt land, chefen lätt att bemöta, anställda blir hörda | Stor maktdistans: ett mera hierarkiskt land, chefen gör besluten och frågar inte de anställdas åsikt |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | Lågkontextuell kommunikation: direkt, rakt på sak, mindre prat, använder mindre kroppsspråk. Acceptabelt att rakt ut säga ja eller nej | Höghkontextuell kommunikation: indirekt, menar inte alltid det man säger, pratar mera, använder kroppsspråk Man säger inte rakt ut nej, viktigt att inte förlora ansiktet |
| | Informellt land: tilltal med förnamn och mera avslappnad klädsel | Formellt land: tilltal med efternamn och titel, formell klädsel |
| | Feminint land: värdesätter livskvalitet och att ta hand om varandra | Feminint land: värdesätter livskvalitet och att ta hand om varandra |
| Tidsuppfattning | Monokromiskt synsätt på tid: gör en sak i sänder, planerar tiden noggrant, punktlighet. Linjär tidsuppfattning: tiden tar slut. | Polykroniskt synsätt på tid: gör flera saker på en gång, viktigt att upprätthålla relationen, flexibla. Cirkulär tidsuppfattning: tiden tar inte slut. |
| | Försöker undvika osäkerhet genom regler och lagar | Finns inte information |

3 METOD

I detta kapitel skriver jag om vilka två metoder jag kan välja mellan för att utföra min forskning samt skillnaderna mellan dem. Sedan går jag närmare in på mitt val av metod och varför jag valt det. I slutet av kapitlet berättar jag om mitt tillvägagångssätt för att hitta personer för mina intervjuer och hur insamlingen av materialet gick.

3.1 Val av metod

För att utföra min forskning kan jag välja mellan att göra en kvalitativ- eller en kvantitativ undersökning. Den kvalitativa metoden fokuserar mera på ord och hur ett mindre antal av människor ser på ämnet som behandlas medan den kvantitativa metoden fokuserar mera på att samla in en stor mängd av data som går att omvandla till siffror eller koder, för att sedan t.ex. kunna säga att en population förhåller sig till temat på ett visst sätt. I kvalitativa metoder använder sig forskare ofta av mera ostrukturerade intervjuer eller av observation för att samla in data. I kvantitativa metoder är enkät undersökning eller strukturerad intervju mera använda. I strukturerade intervjuer och enkät undersök-

ningar får alla deltagare samma frågor i samma ordningsföljd medan det i ostrukturerade intervjuer, inte nödvändigtvis finns nerskrivna frågor, utan diskussionen löper mera fritt och inom ett vist tema. (Bryman & Bell 2005:87-88, 109-135, 297-363; Saunders m.fl. 2009:151)

I kvalitativa metoder är ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer mest använda. Det går att intervjua personer ensamma eller i grupp genom att träffa dem ansikte mot ansikte, prata per telefon eller via Skype på internet. I en ostrukturerad intervju får intervjupersonen prata fritt om temat som skall behandlas och det finns inte nödvändigtvis nerskrivna frågor. I en semistrukturerad intervju finns det ofta en intervjuguide med teman och några frågor som skall behandlas under intervjun. Intervjupersonen får även här fritt berätta om de teman som behandlas. Under intervjuns gång kommer det följdfrågor som sedan för diskussionen vidare. Intervjupersonen kan också berätta om det som han eller hon anser viktigt. Det är intervjupersonens åsikter till ämnet som skall komma fram och ämnet ses från intervjupersonens synvinkel inte från forskarens. Under intervjun är det viktigt att lyssna på innehållet som intervjupersonen säger samt hur personen uttrycker sig. Om forskaren vill jämföra data från flera intervjuer är en semistrukturerad intervju ett bättre alternativ än en ostrukturerad intervju. Detta på grund av att det i en semistrukturerad intervju finns nerskrivna frågor som efteråt kan jämföras med varandra för att komma fram till en slutsats. (Bryman & Bell 2005:360-366; Saunders m.fl. 2009:320-321, 485)

Om man gör en kvalitativ undersökning på nytt kan det vara svårt att få samma resultat för att undersökningspersonerna inte nödvändigtvis svarar eller beter sig på samma sätt som första gången, speciellt om det är frågan om en ostrukturerad intervju eller observation. Forskarens intresse, hur han eller hon uppfattar saker, kroppsspråket och bemötandet kan påverka undersökningspersonen och svaren han eller hon ger. I en kvantitativ enkät undersökning är forskaren inte nödvändigtvis närvarande när personen svarar på frågorna och då påverkar inte forskarens närvaro på svaren. Det går också att göra undersökningen på nytt genom att dela ut samma enkät medan det i en ostrukturerad intervju inte finns ett schema att gå efter för att göra intervjun på nytt. (Bryman & Bell 2005:319-320)

Jag har valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetod för att få information om hur ett mindre antal människor ser på kulturskillnader. Jag vill få fram dessa personers åsikter och inte en hel populations åsikter. Om man intervjuar flera personer är det enligt Bryman & Bell (2005:366) lättare att analysera materialet från en semistrukturerad intervju än från en ostrukturerad intervju. Därför har jag valt att göra semistrukturerade intervjuer.

3.2 Insamling av material

Intervjupersoner har jag hittat genom att söka företag på internet med hjälp av olika sökord. Ett av mina resultat var ett besök som finska företag och ministrar gjorde till Zambia och Tanzania år 2013 (Heikkinen 2013; Nokelainen 2013). Från dessa sidor fick jag reda på några företag som varit intresserade av att göra affärer i Zambia. För att Zambia har gruvverksamhet sökte jag även upp finska företag som tillverkar maskiner eller tjänster till gruvindustrin. Finland har i 40 år gett utvecklingsstöd till Zambia därför tog jag även kontakt med några organisationer som har projekt i Zambia (Utrikesministeriet 2015). Föreningar och organisationer som bidrar till att utveckla Zambia har inte direkt med affärslivet att göra men de har kunskap om kulturerna i Finland och Zambia. Jag kontaktade också konsultföretag som hjälper finska företag att etablera sig på en ny marknad.

Jag kontaktade företagen genom att ringa dem eller per e-post. Alla företag som jag kontaktade hade inte den kunskap som jag sökte och ville därför inte delta i en intervju. Jag kontaktade totalt 13 personer eller företag varav tre personer sade att de kan ge en intervju.

4 EMPIRI

I detta kapitel skriver jag vad intervjupersonerna svarat på mina intervjufrågor angående kulturskillnader mellan Finland och Zambia. Jag har velat få fram deras egna åsikter och tankar kring kulturskillnader mellan länderna. Intervjuguiden, med frågorna jag ställt, finns i bilaga 1. Intervjuguiden är uppbyggd enligt upplägget i min teoridel, detta för att få en tydlig helhet samt för att underlätta arbetet när jag skall jämföra teorin och empirin

med varandra. Intervjuguiden är indelad i fyra teman, de samma som i teoridelen: affär kontra relation, individualism kontra kollektivism, kommunikation och makt samt tidsuppfattning. Jag har ställt frågor som berör teorins alla delar samt mitt problemområde. I bilaga 3 finns en sammanfattar tabell om det som intervjupersonerna sagt om varje tema och om deras svar stämmer igen med teorin eller inte.

Jag har intervjuat tre personer som arbetar i tre olika företag eller organisationer. Företagen och personerna är anonyma och jag har gett fiktiva namn åt intervjupersonerna för att förbättra läsligheten. Alla intervjupersoner har erfarenhet av både den finska och zambiska kulturen via sina arbeten. En intervjuperson har bott och arbetat i Zambia i flera år och de två andra intervjupersonerna har under flere års tid regelbundet rest till Zambia på grund av sitt arbete. Två av personerna träffade jag personligen och en intervjuade jag via Skype. Intervjuerna tog 20-50 minuter och jag bandade in alla intervjuer. De transkriberade intervjuerna finns i bilaga 2.

4.1 Affär kontra relation

I alla intervjuer kom det fram att det är viktigt att ha ett nätverk av kontakter. Det är svårt att göra affärer mellan Finland och Zambia om företaget börjar från noll utan kontakter eller ett nätverk med flere personer. Det beror sedan på branschen hur viktigt det är att känna alla involverade personligen eller inte. Anna sade att om det finns resurser är det bra att vara på ort och ställe. Hon sade också att människorna i Zambia uppskattar att man har tid för dem och gör något tillsammans förrän man börjar göra affärer, t.ex. spenderar fritiden tillsammans över en öl.

Både Anna och Olli sade att det är bra att bli introducerad av en mellanhand, att det finns en tredje part som kan rekommendera dig. Olli sade att när en person i Zambia fått förtroende för dig ringer han själv upp dig när han vill samarbeta. Olli sade också att finländare litar på främmande människor ända tills det händer något som bryter deras förtroende, t.ex. att något blir stulet. En person från Zambia litar inte genast på en främmande människa. Anna sade att om man vill ha finansiering från en högre instans i Zambia, t.ex. staten, måste man först bygga upp ett förtroende genom att träffas flera gånger. Först sedan kan personen tänka sig att lyssna på dig och ditt ärende. Det under-

lättar också om någon person kan rekommendera dig. Anna förkastar inte, att det även är till nytta med nätverk här i Finland. Hon säger att det även här är lättare att få finansiering till ett projekt om någon kan rekommendera dig och ditt projekt.

Heikki sade att finländare ofta utgår från produkten och har den i fokus. Enligt honom är det tankesättet inte det bästa på en internationell marknad. Ofta är produkten en lösning till ett problem, men man måste först fokusera på problemet och inte genast föra fram produkten.

4.2 Individualism kontra kollektivism

Olli säger att Zambia är ett familjecentrerat land. Det är familjen och grupperna du hör till som är det centrala. De olika generationerna tar hand om varandra och det är inte som i Finland där kommunen sköter om det sociala med t.ex. åldringshem. I Zambia sköter familjen själv om sina gamla och utsatta så som änkor och föräldralösa barn. Han förstår med att säga att släkten är stor i Zambia. En person har många faster, mostor, far- och morbröder (aunt och onkel på engelska). De behöver inte alltid vara släkt med dig för att kallas för aunt eller onkel, fast de ändå räknas till din familj. Olli illustrerade familjen som ett paraply där det från varje förgrening hänger en släkting. Han sade också att det har betydelse i vilken stam du är född och varifrån du kommer. Han ser att familjen i Finland är mindre än i Zambia, i Finland räknas färre människor till din familj. Det är kärnfamiljen, mor- och farföräldrar, syskon, egna barn och barnbarn som räknas, inga fler.

Anna säger också att gemenskapen är viktigare i Zambia än i Finland. Hon gav ett exempel från Zambia. Om en person har ett arbete förväntas det att man finansiellt hjälper släktingar som har det sämre. Det är också vanligt att det från byar kommer släktingars barn som du sedan inkvarterar hos dig och beskostar deras skola och uppehälle. Anna är av den åsikten att människor i Zambia ber om finansiell hjälp av sina släktingar medan människor i Finland inte lika lätt ber om hjälp, eller om man ber förväntas det att man betalar tillbaka. Anna berättade att det finns de i Zambia som ignorerar dem som ber om hjälp, men att det fortfarande är vanligt att man hjälper släktingar finansiellt. Anna upplever också att människor i Zambia ofta deltar i begravningar. Människor har rätt att

delta i begravningar. Hon vet inte vad den zambiska lagen säger om hur nära släkt man får vara för att få ledigt från jobbet för att delta i en begravning. Enligt henne är kretsarna vidare i Zambia än i Finland, för att få ledigt. Hon har upplevt att det alltid går att ordna ledigt om man måste delta i en begravning.

Även Heikki sade att individen är mera viktig i Finland än i Zambia. Heikki berättade att de arbetsuppgifter han har i Zambia skall stöda hela gemenskapen, byn och inte bara en individ.

4.3 Kommunikation och makt

Anna och Olli hade erfarenhet av hierarkin inom affärslivet i både Finland och Zambia. Heikki hade inte tillräcklig erfarenhet av hur hierarkin är i det zambiska affärslivet, därför kunde han inte svara på frågan angående hierarki.

Enligt Olli är den officiella sektorn mycket hierarkisk. Om den högsta chefen kommer måste man mycket noggrant briefa honom och när han pratar avbryter man honom inte. I Finland kan man avbryta chefen om innehållet han säger inte stämmer men i Zambia låter man chefen prata på fast han skulle säga fel. Olli har upplevt att de som är högt upp i hierarkin, på den offentliga sektorn, är mycket bra på att prata och uppträda verbalt, men innehållet i det de säger behöver inte alltid vara det bästa.

Anna pratade om den hierarkiska skillnaden mellan kvinnor och män. Där Anna jobbade och i statliga positioner i Zambia, finns det mycket män i ledningen, högre upp i hierarkin, medan kvinnorna har en lägre position. Enligt henne kommer skillnaderna mellan status och kön starkare fram i Zambia än i Finland. Om en person i Zambia har ett arbete med hög status vill man också visa det. Fast en person har en hög status betyder det inte att personen i fråga har en bra yrkeskunskap inom branschen. Enligt Anna är det i Zambia viktigt att ha en bra status, sedan betar man sig enligt den gentemot andra. Olli anser också att det i Zambia är vanligt att människor vill visa sin status. Han säger att personerna i Zambia är mera materialistiska än i Finland. Om en person har en hög status vill man visa det genom en dyr bil, dyra kläder och att man sätter sina barn i de bästa skolorna.

När det kommer till frågan om vem som gör beslut i företaget säger Olli att det i zambiska privatföretag är ägaren som gör det slutliga beslutet. Managerna bekräftar besluten hos ägaren för att skydda sig själva. Om managern gör fel beslut får han högst antagligen sparken. Enligt Olli är den enskilda individen mera osäker på att göra beslut än vad man är i Finland. Om en person i Zambia är lägre i hierarkin och gör fel beslut har chefen ingen annan möjlighet än att avskeda personen, för att rädda sitt eget ansikte. I den offentliga sektorn, säger Olli, är det bara den högsta chefen som kan göra ett beslut. Att få ärendet godkänt kan ta mycket lång tid, för ärendet skall gå via alla involverade personer i kontoret. Anna upplever också att det är chefen som gör besluten i Zambia. Chefen tar ansvar för beslutet som görs. Anna anser att man i Finland tillsammans diskuterar fram ett beslut medan det i Zambia inte finns ett likadant system.

Anna och Olli anser att Finland är mindre formellt än Zambia vad gäller tilltal och titlar. Enligt Anna använder man i Finland mycket ofta bara förnamn. I Zambia använder man både titel och efternamn för att tilltala en person i en högre position. Anna säger att två personer på samma nivå i hierarkin, inte behöver använda titel när de pratar med varandra. En person högre upp i hierarkin behöver inte heller använda titel när personer tilltalar en person lägre ner i hierarkin. Heikki har upplevt att kommunikationen snabbt blir informell i Zambia. Först används herr i tilltal men att det snabbt faller bort när samarbetet fortskrider. Även kommunikationen per e-post blir snabbt mera informell.

Både Anna och Olli är av den åsikten att man i Finland är tydligare i sin kommunikation än i Zambia. Enligt Anna och Heikki är ett ja inte alltid ett ja i Zambia. Olli säger att ett ja i Finland är ett ja och ingenting annat. Anna säger att för att man i Zambia inte planerar så mycket på förhand så säger de ja fast de inte ännu tänkt ut när och hur de skall hinna göra saken. Sedan får finländarna påminna dem om saken. Heikki håller med om att de i Zambia säger ja fast man inte ännu är säker på om man börjar göra den saken. Enligt honom kan ja betyda att man ännu funderar och ser vidare. Han säger att deras ja är ett sätt att föra kommunikationen vidare, visa att den inte ännu tagit slut.

Heikki säger att om man använder sig av e-post eller Facebook måste man mycket noggrant bestämma saker och ting så att båda parterna förstår vad som skall göras. Både

Anna och Olli säger att informationen i en e-post kan i Zambia tolkas som att man delar med sig av information, "sisältö asia", och att de från Zambia inte förstått att de skall förmedla information tillbaka åt finländarna. En finländare förväntar sig ofta ett svar eller att det som står i e-posten skall fullbordas. Anna har upplevt att personerna i Zambia inte förstått sig på finländarnas sätt att kommunicera. De har upplevt kommunikationen som "töykeä ja töksähtävä". Anna säger att man i Zambia först skall bemöta människan och fråga hur det går. Om personen svarar: "ganska bra" betyder det att han eller hon vill parat mera om saken och man kan fråga vidare. I Zambia vill man först prata och sedan gå till saken.

När jag frågade hur kroppsspråket skiljer sig mellan länderna tyckte Heikki och Olli att de i Zambia använder sig av mer kroppsspråk än vad finländarna gör. Anna var inte av samma åsikt. Hon har inte upplevt att de i Zambia skiljer sig mycket från finländarna visavi kroppsspråket.

Annas åsikt är att det inte går att generalisera om människorna i Finland eller Zambia värdesätter mera sin fritid och familj eller sitt arbete. Hon säger att det i båda länderna finns de som är mera karriär inriktade och de som sätter mera vikt på familjen. Heikki säger att han inte kan säga om människor i Zambia prioriterar fritiden eller jobbet. Heikki säger att i de delarna av Zambia var han jobbar finns det inte alltid jobb att få. Om personerna inte har arbete kan de inte heller köpa mat åt sin stora familj.

4.4 Tidsuppfattning

Ur alla tre intervjuer framkom det att finländarna är mera exakta gentemot tid än vad människorna i Zambia är. Anna säger att människorna i Zambia lever mera i nuet än vad vi gör här i Finland. I Zambia lever man inte strikt efter klockan, kalendern eller sina planer. Det inte så noga med tiden. Allting ordnar sig fast det inte går som man planerat och man gör inte så detaljerade planer. I Finland planerar vi mera vår tid och vårt arbete. Vi håller också fast vid våra planer. Anna fortsätter att berätta, om man t.ex. möter en bekant på gatan säger man inte ursäkta nu har jag inte tid, utan man stannar upp och pratar med personen. Om man då t.ex. är på väg till ett möte blir man försenad och det är tråkigt för de som väntar på en. Anna säger att det, lika som i Finland, även i Zambia

finns punktliga personer. Enligt Anna är människorna i Zambia mera punktliga i arbetslivet än på sin fritid. Officiella möten började på nästan utsatt tid medan det på fritiden inte var ovanligt att människor var två timmar försenade. Anna har upplevt att finländare blev irriterade när rapporterna inte kom i tid av de zambiska kollegerna.

Heikki och Olli säger också att vi är mera exakta med tiden i Finland. Om vi bestämmer träff kl. 8.00 är det kl. 8.00-8.15 och inte kl. 9.30 eller senare, som det kan vara i Zambia. Olli sade att människorna i Zambia inte alltid genast vågade säga att de inte hinner, utan de meddelade först när de är två timmar försenade, att de inte hinner idag. Heikki säger att den finska arbetskulturen ibland är litet för effektiv, i Zambia tar människor det lugnare.

Olli säger att det i Zambia emellanåt kan vara svårt att bestämma en träff. De kanske inte vill slå fast något för de vet inte om det i sista stund kommer något annat som är viktigare. Han funderar att de i Zambia inte kanske är lika bra på att prioritera som vi är i Finland. Han säger att det hänt honom att han försökt bestämma en träff med en person som först var på plats, sedan var han inte på plats och till slut var han på plats men hade ett annat möte. Vilket betyder att Olli inte kunde träffa honom fast han varit ute i god tid.

Heikki och Olli säger att människorna i Zambia ser positivt på framtiden. Man tror på framtiden och att den hämtar något bättre med sig än vad man har idag. Både Anna och Olli säger att man i Zambia inte planerar långt i framtiden, just för att man lever mera i nuet. Man lever med det som kommer emot. Enligt Olli tänker de inte i Zambia att de sparar pengar för sina barn utan de använder upp de pengar de har. Heikki och Olli säger att man i Zambia är positivt inställd till nya idéer. Enligt Olli är finländarna mera misstänksamma mot nya idéer än vad man är i Zambia. Anna säger att människor i Zambia först tänker på hurdan finansiell nytta de personligen kan få av den nya idén.

Till frågan om hur lagar och regler följs i bägge länderna svarade Anna att p.g.a. att man kan "köpa myndigheterna" (direkt översatt från vad Anna sade) i Zambia följer man inte lagar om man inte vill. Hon ser att saken är helt annorlunda i Finland. I Finland kan man lita på t.ex. polisen medan man i Zambia är rädd för dem. Heikki igen säger att det beror

på i vilken del av Zambia man är. I området där han arbetar följs lagar och regler inte så noga men inom statsförvaltningen växer mängden av byråkrati hela tiden. Vissa processer kan vara långa och besvärliga innan de blir godkända, om de alls blir godkända.

4.5 Slutsatser

För att få svar på frågan till mitt andra och tredje problemområde, se kapitel 1.2, ställde jag i intervjun fråga nummer åtta och nio, se bilaga 1. I detta kapitel presenterar jag svaren jag fick till dessa två frågor.

Till frågan: Hur påverkar kulturskillnaderna samarbetet mellan ett finskt och zambiskt företag eller samarbetspartner, gav alla tre intervjupersoner olika svar. Anna svarade att den största frågan är punktlighet. Finländare blir irriterade när saker och ting inte framskrider enligt bestämd och önskad tidtabell. Saker och ting sker men det kan ta tid. Samarbetspartnern i Zambia kanske inte heller har fått information om varför någonting fördröjer, och då kanske de t.ex. inte genast svarar på finländarnas e-post. Samarbetspartnern har tagit meddelandet av finländarna som information som getts dem men de har kanske inte förstått att de skall förmedla information tillbaka.

Enligt Heikki tar finländare kulturskillnaderna för allvarligt. Man skrämmer med dem, att de är något stort och farligt, fast han inte upplever att de är så. Det är normalt att det finns skillnader och i början måste man lära sig dem. Vi är ändå alla människor, i grund och botten lika, och det är frågan om att lära känna varandra och sedan är det frågan om kommunikation mellan människorna.

Ollis åsikt är att förtroendet gentemot pengar och förflyttning av pengar påverkar samarbetet. Finländare vill inte genast skicka en massa produkter (bundet kapital) till försäljning till Zambia innan det finns ett kontrakt och betalningsvillkor som är tydligt ut-satta. Samarbetspartnern i Zambia ser det från en annan synvinkel: att de inte har kunnat börja sina affärer när de inte haft tillräckligt med saker att sälja. De önskar att man skall skicka allting på en gång.

På frågan: Hur skall finländare och zambiska företag förbereda sig för att kunna göra affärer i det andra landet, kom det fram att det just nu är mera sannolikt att det är finländare som åker till Zambia än tvärtom. Heikki tyckte att det i framtiden kan vara möjligt för zambiska företag att komma till Finland men han ser det ännu som mycket överkligt. Han ser inte att företagen i framtiden fysiskt förflyttar sig till olika länder utan att de digitala tjänsterna ökar och på så sätt får företag fotfäste i olika länder. Men de behöver inte ha kontor i dessa länder. Enligt Heikki är det A och O för finska företag att bygga nätverk för att klara sig på den zambiska marknaden. Att man hittar rätta människor att åka med som har erfarenhet av det man vill göra. På så sätt går det lättare att börja ett samarbete i det främmande landet. Han ser att det är svårare att börja ett samarbete genom mässor eller seminarier.

Anna säger att det är bra att man känner sina samarbetspartner, deras vardag och rutiner. Det är också bra att först besöka dem i Zambia och göra något tillsammans förrän man börjar jobba tillsammans. I Zambia uppskattar människorna att man har tid tillsammans och går t.ex. på en öl.

Enligt Olli måste finländare ha tålamod när de åker till Zambia. Saker och ting går inte fort framåt. Saker stannar upp och man får inte alltid veta vad orsaken är, fast man frågar. Då skall finländare inte mista sitt humör utan be dem säga när saken är utredd. Man måste sedan med jämna mellanrum kolla upp situationen för de tar inte nödvändigtvis kontakt, när det var finländaren som ville sälja dem något. Olli säger att vi inte helt kommer att förstå varandra men man måste förstå sig på skillnaderna och leva med dem. Företagen måste fråga sig om de kan leva med dessa kulturskillnader och om de passar ihop med företagets egna värden.

5 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel reflekterar jag tillbaka över mitt arbete och jämför empirin, svaren jag fick från intervjuerna, med teorin jag läst. Stämmer teorin ihop med hur intervjupersonerna upplever affärskulturella skillnaderna mellan Finland och Zambia? Eftersom jag själv har erfarenhet av den zambiska och finska kulturen kommer jag att även lägga till

mina egna åsikter hur jag upplever kulturskillnaderna mellan länderna. Kapitlet avslutar jag med förslag på hur man kan forska vidare inom ämnet.

Syftet med mitt examensarbete var att forska i affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia. För att få reda på dem läste jag först litteratur om kultur och områden inom kultur som påverkar affärskulturen. Jag delade in min teori i fyra områden vilka också var min bas för intervjuguiden. Dessa områden är: affär kontra relation, individualism kontra kollektivism, kommunikation och makt samt tidsuppfattning. Dessa fyra områden har varit mitt upplägg genom arbetet och jag kommer även i diskussionen att använda mig av dem när jag jämför empirin med teorin.

Kultur är inlärt och vi uppfostras in i en kultur, vi ärver den inte i våra gener. Hofstede & Hofstede (2005:16-18) delar in människans uppbyggnad i tre olika delar: kulturen som är inlärd, personligheten som är nedärvd och till viss mån inlärd och till sist den mänskliga naturen och behoven som gör oss människor lika varandra. Vi har alla samma fysiska och psykiska behov, och vi kan alla känna olika känslor. Det är sedan hur vi hanterar och uttrycker våra känslor och hur vi beter oss som påverkas av kulturen vi är uppfostrade i.

När jag jämförde svaren jag fick ur mina tre semistrukturerade intervjuer visar det sig att teorin mycket bra stämmer ihop med hur intervjupersonerna upplever verkligheten. Det finns affärskulturella skillnader mellan Finland och Zambia samt dessa skillnader påverkar samarbetet mellan finska och zambiska samarbetspartner. Intervjupersonerna gav inte alltid samma svar på frågorna jag ställde, men de olika svaren kompletterade varandra. På det sättet blev svaren mera uttömmande.

Enligt teorin är det i Zambia viktigt att först bygga upp en relation till personen man vill göra affärer med. I Finland litar man på att produkten säljer sig själv och man ser det inte avgörande för affärerna att bygga upp en relation med motparten. I intervjuerna kom det fram att vi finländare är mera affärsinriktade och har produkten i fokus medan det i Zambia är viktigt att först lära känna varandra förrän man börjar göra affärer. I Zambia är det viktigt att man bemöter människan i stunden, att man ger av sin tid till de människor man träffar. Människor vill prata och vara tillsammans. I Zambia är det vik-

tigt att man litar på varandra förrän man gör affärer, de gör ogärna affärer med personer de inte känner. Finländare har lättare att göra affärer med främlingar.

Olli säger att förtroendet gentemot pengar och förflyttning av pengar påverkar samarbetet mellan ett finskt och zambiskt företag. Finländare vill inte genast skicka en massa produkter (bundet kapital) till försäljning till Zambia innan det finns ett kontrakt och betalningsvillkor som är tydligt utsatta. Samarbetspartnern i Zambia ser det från en annan synvinkel: de har inte kunnat börja sina affärer när de inte haft tillräckligt med saker att sälja, de önskar att man skall skicka allting på en gång. Enligt mig är detta litet motstridigt: finländare kan göra affärer med främlingar, med andra ord litar de lätt på människor de inte känner, men när det kommer till pengar och betalningstider litar de inte på främmande människor. I Zambia har man på den här punkten mera förtroende mot sin samarbetspart. I Zambia lever de mera i nuet och vill ha varor att sälja, medan finländarna är mera försiktiga och planerar mera i framtiden. Min åsikt är att finländarna ogärna tar risker och att de vill försäkra sig om att varan har en efterfrågan innan de skickar hela partiet.

Enligt teorin är Zambia ett kollektivistiskt land där familjen är stor och gemenskapen är viktig. I Finland tänker vi mera på oss själva och jag som individ. I Finland är de personer som räknas till familjen färre än i Zambia. Intervjuerna bekräftar detta. Finland är ett mera individualistiskt land medan Zambia är ett kollektivistiskt land. I Zambia förväntas man ta hand om sina föräldrar och finansiellt hjälpa släktingar som har det sämre, p.g.a. att samhället inte tar hand om individen. I Finland tar kommunen hand om åldringsvården och här är det inte lika vanligt att be om finansiell hjälp av släktingar. Familjen och de sociala nätverken är viktiga i Zambia och de hjälper dig i livet. I intervjuerna kom det fram att nätverk och kontakter är viktiga att ha i Zambia för att klara sig. När man har ett bra nätverk av personer som kan rekommendera dig klarar man sig även bättre i den finska affärsvärlden, som Heikki sade är nätverk A och O i dagens affärsvärld.

När det kommer till kommunikation är vi, enligt teorin, i Finland direkta i vår kommunikation och vi pratar inte mycket. Vi menar det vi säger, om vi säger ja betyder det ja och nej betyder nej. I Zambia pratar man mera men innebörden är inte alltid viktig. Man pratar mera indirekt och menar inte alltid det man säger. Även här stämmer teorin igen

med empirin. I intervjuerna kom det fram att vi i Finland är mera direkta och tydliga i vår kommunikation än vad man är i Zambia. I Finland betyder ett ja alltid ja och nej alltid nej, men det är inte alltid fallet i Zambia. Heikki uttrycker saken från en positiv och annorlunda synvinkel. Enligt honom kan ja betyda att man ännu funderar och ser vidare. Han säger att deras ja är ett sätt att föra kommunikationen vidare, visa att den inte ännu tagit slut. I Finland är vi bättre på att planera vår tid och därför kan vi lättare säga ja eller nej för vi vet om vi hinner eller inte. Enligt Anna är de i Zambia sämre på att planera sin tid, därför kan de säga ja fast de inte ännu tänkt ut när och hur de skall hinna göra saken. De vet inte riktigt vad de tänker göra så de säger ja för att det är vänligare än att säga nej. Det stöder också en positivare atmosfär än om man genast säger nej. I teorin kom det fram att man i relationsinriktade och kollektivistiska samhällen (som Zambia) vill upprätthålla en god anda, vilket man gör när man säger ja istället för nej.

Enligt Hofstede (The Hofstede Centre 2015c och 2015d) maktdistans dimension har Finland liten maktdistans medan Zambia har stor maktdistans. Enligt Hofstede har chefer i Zambia hög status och är inte jämlika med de anställda samt att de anställda inte vågar säga emot sin chef. I Zambia är det vanligt att använda sig av titlar och efternamn i tilltal (formellt). I Finland är chefen och de anställda mera på samma nivå (låg organisationsstruktur) och anställda vågar vara av annan åsikt än chefen. Tilltal sker ofta med bara förnamn och ingen titel (informellt). I intervjuerna kom det fram att Zambia är ett mera hierarkiskt land än Finland. I Zambia respekteras chefen av de anställda och man skall tilltala människorna i högre position på rätt sätt, med behövliga titlar och efternamn. I Zambia är det chefen som gör det slutliga beslutet och tar ansvaret för det. I Finland vågar även de anställda göra ett beslut utan att vara rädda för att genast bli avskedade.

I Hofstede (The Hofstede Centre 2015c och 2015d) maskulin kontra feminin dimension kom det fram att både Finland och Zambia är feminina länder. I intervjuerna kom det inte tydligt fram om länderna är feminina eller maskulina. I två av intervjuerna kom det fram att man i Zambia vill visa status, vilket enligt Hofstede & Hofstede (2005:133-161) är vanligt för maskulina länder. Anna säger att det inte, enligt henne, går att generalisera om människorna i Finland eller Zambia värdesätter mera sin fritid och familj eller sitt arbete. Hon säger att det i båda länderna finns de som är mera karriärinriktade

och de som sätter mera vikt på familjen. Jag instämmer med Anna att det inte i detta fall går att säga om länderna är mera feminina eller maskulina. Det skulle behövas flera människors åsikt för att kunna dra en slutsats, just för att det finns av båda typens människor i båda länderna.

När det kommer till uppfattningen av tid kan man, enligt teorin, dela in länder som är mera flexibla gentemot tid, polykroniska, och de länder som är mera strikta och noggranna gentemot tid, monokroniska. De som är polykroniska kan göra flera saker på en gång och har tid för att stanna upp och prata med bekanta på gatan. Enligt teorin är Zambia ett sådant land och även empirin bekräftar detta. I Finland, som är ett mera monokroniskt land, ser man exakt på tiden. Möten börjar på utsatt tid och man gör helst inte flera saker på en gång. Man gör upp sina planer och följer dem. Även här bekräftar empirin teorin.

I intervjuerna kom det fram att man i Finland och Zambia uppfattar tiden mycket olika. I Zambia är man flexibel gentemot tid, man lever i nuet och det är viktigt att bemöta människan och ge tid åt henne. I Finland följer vi tiden mycket noga och vi planerar vår tid noga. I båda länderna finns det människor som är mera flexibla mot tid och de som är mera noga med tid, men generellt ses tiden mycket mera flexibelt i Zambia än i Finland. Finländare som vill göra affärer i Zambia måste ha mycket tålamod. Planerna går inte alltid som planerat och saker och ting tar tid. I Zambia har man inte bråttom. Saker och ting kan stanna upp och då får finländare inte mista sitt tålamod utan be att få veta när processen igen fortsätter. I Finland är vi bättre på att planera våra liv och vi följer planen medan man i Zambia lever mera i nuet och planerar inte så mycket. Man tänker att kanske det kommer något som är mera viktigt än det jag planerat och då måste jag ändra på mina planer.

Enligt teorin tål finländare sämre osäkerhet medan det för Zambias del inte fanns information i litteraturen. Det som kom fram i intervjuerna var att man i Zambia inte nödvändigtvis följer alla regler och lagar, man planerar inte långt i framtiden men ser ändå positivt mot framtiden, är öppen för nya idéer och man har inte bråttom hela tiden. På basen av det som kommit fram i intervjuerna skulle Zambia vara ett svagt osäkerhetsundvikande land, alltså de tål bättre osäkerhet än Finland. Det som sades om Finland, i

intervjuerna, understryker det att vi är ett stark osäkerhetsundvikande land, alltså att vi inte tål osäkerhet. Jag håller med om det här att vi i Finland försöker undvika osäkerhet. Vi har ofta bråttom, följer lagar, är mindre flexibla mot nya idéer och vi planerar vår framtid.

Till frågan: Hur påverkar kulturskillnaderna samarbetet mellan ett finskt och ett zambiskt företag eller samarbetspartner, svarade Heikki att finländare tar kulturskillnaderna för allvarligt. Man skrämmer med dem, att de är något stort och farligt, fast han inte upplever att de är så. Det är normalt att det finns skillnader och i början måste man lära sig dem. Vi är ändå alla människor, i grund och botten lika, och det handlar om att lära känna varandra och om kommunikation mellan människorna. Jag håller med Heikki och är av den åsikten att det är bra att komma ihåg att vi alla är människor med samma behov och att man skall vara öppen mot andra sätt att tänka och se på saker. Olli säger att vi inte helt kommer att förstå varandra men man måste förstå sig på skillnaderna och leva med dem. Företagen måste fråga sig om de kan leva med dessa kulturskillnader och om de passar ihop med företagets egna värden.

När jag hade gjort min sammanfattande tabell, tabell 4, tyckte jag, på basen av min erfarenhet av den finska och zambiska kulturen, att teorin motsvarade verkligheten. Jag blev sedan positivt överraskad när även intervjupersonerna upplevde kulturerna på samma sätt som teorin sade. Fast man inte forskat mycket i den zambiska kulturen var det positivt att se att jag hittade relevant information i litteraturen. Jag hittade litteratur som berörde både Finland och Zambia. De afrikanska kulturerna är ganska utforskade och därför mötte jag även på information som beskrev Afrika i sin helhet. Jag använde mig i vissa fall av den informationen. Jag vill ändå poängtera att det är viktigt att komma ihåg att alla länder i Afrika inte har en likadan kultur. Vi pratar inte heller generellt om Europas kultur, utan varje land har sin egen kultur. Därför är det bra att inte heller prata om Afrika generellt utan komma ihåg att kontinentens alla länder har sin egen kultur.

Det är också bra att komma ihåg att teorin i vissa fall är en generalisering och att alla människor inte i samma land betar sig och tänker på samma sätt. Även Anna och Olli sade i vissa svar att det inte går att generalisera eller att deras svar är i allmänhet så här.

Det är bra att komma ihåg att människor ser på saker på olika sätt fast de kommer från samma kultur. Det är inte svart och vitt utan det finns också gråa skalor.

Den finska och zambiska kulturen är på många sätt olik varandra. Men det skulle vara uppmuntrande att istället för att fixera sig på våra olikheter, försöka se på hur vi kan samarbeta och lära oss av varandras kulturer. Man skall inte skrämmas av kulturskillnader utan arbeta med dem. Enligt Heikki är det lätt att samarbeta med människor i Zambia. Han säger att vi har ett liknande sätt att tänka och att det kulturmässigt är svårare att göra affärer i Asien än i Zambia.

Jag håller med om att finländare i Zambia måste ha tålamod. Saker och ting går långsammare framåt där. Men jag ser det inte som någonting dåligt. Vi kunde säkert lära oss goda saker från varandras kulturer. Vi finländare kunde t.ex. lära oss att emellanåt ta det litet lugnare och vara litet flexiblare med våra planer och vår tidsandvändning. Det är bra att inse att vi ser på andra kulturer genom vår egen kultur. Det är inte fel att man i Zambia gör saker och ting långsammare än i Finland. Vem säger vad som är fel och vad som är rätt? I Zambia är man van vid att tiden inte är så viktig medan man i Finland är van vid att följa tiden exakt, men ingenderas syn är fel utan båda är rätt. Man måste vara medveten om skillnaderna för att sedan kunna anpassa sig till dem. Men Anna sade också att man inte skall godkänna alla skillnader för om det är något som är viktigt, t.ex. i företaget, så är det viktigt oberoende av i vilket land man är. Där håller jag med Anna, man kan kompromissa men också hålla fast vid det som är viktigt.

I teorin läste jag att i kärnan av kulturen finns det kunskapen, värderingar och normer, som man fått i ett tidigt skede i livet, se kapitel två om kultur. Kärnan är sådant som är underförstått i kulturen och som förändras långsamt. Jag håller med om det här. När vi lärt oss något är det bekant för oss och fast man sätts in i en ny kultur, ett nytt land, finns dessa värderingar starkt inne i en och de kan vara svåra att förändra. Vår hjärna är inprogrammerad i en viss tankebana och ett visst beteende mönster och dessa är svåra att ändra på. Det går att ändra på dem med det kräver mycket vilja och arbete.

Jag upplever att jag fått svar på mina forskningsfrågor:

1. Vilka är de största kulturella skillnaderna mellan Finland och Zambia?
2. Hur påverkar dessa kulturskillnader affärskulturen?
3. Hur skall finländska och zambiska företag förbereda sig för att kunna göra affärer i det andra landet?

Det finns kulturskillnader mellan Finland och Zambia som vi kan se i den sammanfattande tabellen 4 och i tabellen i bilaga 3. Jag har inte berört alla kulturskillnader som finns. Jag har t.ex. inte skrivit om korruption vilket mycket kort kom upp i Annas intervju. I teorin och intervjuerna kom det fram att kulturskillnaderna påverkar affärskulturen och som det kommit upp i arbetet är det något som företagen måste vara medvetna om och de måste arbeta med dessa skillnader. När finländare åker till Zambia för att göra affärer är det bl.a. bra att ha tålamod och ett nätverk av kontakter.

Metodvalet passade omfattningen av mitt arbete. Jag fick fram intervjupersonernas åsikter över kulturskillnaderna mellan länderna. Man kan även göra en kvantitativ undersökning av kulturskillnader mellan Finland och Zambia, som det kom fram i teorin har flera forskare forskat i kulturskillnader genom att samla in en större mängd data. Då lämpar sig säkert ett kvantitativt frågeformulär bättre än semistrukturerade intervjuer. Min undersökning gjordes i mindre skala och då lämpar sig semistrukturerade intervjuer bra. Det var en utmaning att hitta intervjupersoner. Om jag skulle ha intervjuat flera personer skulle de antagligen ha bestyrkt samma resultat som jag nu fått.

Det var mycket intressant att skriva detta arbete. Det var intressant att höra av andra människor hur de upplever kulturerna och att deras erfarenhet motsvarar teorin. Mina tankar för fortsatt forskning inom ämnet är att t.ex. åka till Zambia och där göra en grundligare undersökning över deras kultur, antingen genom intervjuer eller observationer. Det finns mycket litet forskning om afrikanska länder och det kommer säkert att bli populärare om företag och industrin söker sig i större utsträckning till Afrika. Jag hittade också mycket litet litteratur och forskning om affärskultur. Det som fanns behandlade organisationskultur. Jag är av den åsikten att affärskultur är ett vidare begrepp än vad organisationskultur är. Organisationskulturen gäller för ett företag medan affärskulturen gäller för hela landet. Affärskulturen i ett eller flera länder är också något man kan forska vidare i för att det just inte finns någon forskning inom ämnet. I Hofstede & Hofste-

des bok (2005:43-44) fäste jag mig vid att de skriver att det är västerlänningar som skrivit frågeformulären som använts i många kulturforskningar medan det är icke-västerlänningar som svarat på frågorna. Då undrade de om detta har påverkat resultatet. Min tanke är, att om man vill forska i den zambiska kulturen, eller kulturen i något annat afrikanskt land, kunde man då samarbeta med en forskare från det landet för att få till stånd så opartiska frågor som möjligt?

Till sist vill jag ännu tacka mina tre intervjupersoner som ställde upp och gav av sin tid och kunskap samt alla personer som varit som stöd för mig under arbetets gång och hjälpt mig. Ett stort tack till er!

KÄLLOR

- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 621 s.
- Changing minds. 2015, *Hall's cultural factors*. Tillgänglig:
http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm Hämtad 2.1.2015.
- Cultural Kinetics. 2015, *Culture-an iceberg analogy*. Tillgänglig:
<https://culturalkinetics.wordpress.com/2013/04/09/culture-an-iceberg-analogy/>
Hämtad 16.1.2015.
- Del Galdo, Elisa M. & Nielsen, Jakob. 1996, *International user interface*, New York: John Wiley & Sons, 276 s. Tillgänglig:
<http://www.acis.pamplin.vt.edu/faculty/tegarden/5034/handouts/UI-CultureModels.pdf> Hämtad 16.1.2015.
- Gesteland, Richard. 2006, *Guide till globala affärskulturer: att förhandla, sälja, köpa och leda företag i skilda kulturer*, Malmö: Liber, 128 s.
- Hatanpää, Anne. 2014, *Businestä Afrikan tähtien alla*, Kauppayhdistykset. Tillgänglig:
<http://kauppayhdistys.fi/suomi-arabia/uutiset/> Hämtad 16.10.2014.
- Heikkinen, Anna-Kaisa. 2013, *Sambiassa on käynnissä Zambian-Finnish Business Partnership Week*, Team Finland. Tillgänglig:
<http://team.finland.fi/public/default.aspx?contentid=276305&contentlan=1&culture=fi-FI> Hämtad 1.3.2015.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. 2005, *Organisationer och kulturer*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur, 417 s.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. 2015, *Dimensions of national cultures*. Tillgänglig: <http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>
Hämtad 11.2.2015.
- Language & Culture Worldwide. 2015, *The cultural Iceberg*. Tillgänglig:
<http://languageandculture.com/cultural-iceberg> Hämtad 16.1.2015.
- Lewis, Richard. 2006, *When Cultures Collide: leading across cultures*, 3 uppl., Boston: Nicholas Brealey, 599 s.
- Loikas, Antti; Piispanen, Antti & Wilska, Kent. 2014, *Maailman markkinat 2014*, Helsingfors: Utrikesministeriet, 202 s.

- Ngwenya, Wesley. 2009, What you need to know before coming to do business in Zambia, *Lusaka Times*, 30.6.2009. Tillgänglig: <http://www.lusakatimes.com/2009/06/30/what-you-need-to-know-before-coming-to-do-business-in-zambia/> Hämtad 5.1.2015.
- Nokelainen, Pasi. 2013, *Kehitysyhteistyö vie kohti kauppasuhteita Sambiassa*, Utrikesministeriet. Tillgänglig: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=276890> Hämtad 1.3.2015.
- Penstone, James. 2011, *Visualising the Iceberg Model of Culture*. Tillgänglig: <http://opengecko.com/interculturalism/visualising-the-iceberg-model-of-culture/> Hämtad 21.1.2015.
- Pohjola-Norden. 2014, *Pohjola*. Tillgänglig: http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/pohjola/?id=174 Hämtad 26.11.2014.
- Reciprhocal. 2015, *Culture according to Geert Hofstede*. Tillgänglig: <http://www.reciprhocal.com.br/en/?p=165> Hämtad 21.1.2015.
- SADC. 2014a, *Member States*. Tillgänglig: <http://www.sadc.int/member-states/> Hämtad 26.11.2014.
- SADC. 2014b, *SADC Overview*. Tillgänglig: <http://www.sadc.int/about-sadc/overview/> Hämtad 26.11.2014.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. 2009, *Research methods for business students*, 5 uppl., Harlow: Pearson Education Ltd., 614 s.
- Schneider, Susan C.; Barsoux, Jean-Louis & Stahl, Günter K. 2014, *Managing across cultures*, 3 uppl., Harlow: Pearson Education Limited, 331 s.
- The Hofstede Centre. 2015a, *What about Denmark?* Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/denmark.html> Hämtad 30.1.2015.
- The Hofstede Centre. 2015b, *What about Greece?* Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/greece.html> Hämtad 30.1.2015.
- The Hofstede Centre. 2015c, *What about Finland?* Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/finland.html> Hämtad 30.1.2015.
- The Hofstede Centre. 2015d, *What about Zambia?* Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/zambia.html> Hämtad 30.1.2015.
- The Hofstede Centre. 2015e, *Cultural tools*. Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/cultural-tools.html> Hämtad 11.2.2015.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 2012, *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*, 3 uppl., London: Nicholas Brealey, 389 s.

Utrikesministeriet. 2015. *Suomen kehitysyhteistyö Sambiassa*. Tillgänglig:
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=66578> Hämtad 1.3.2015.

BILAGA 1. INTERVJUGUIDEN

1. Kerro mikä on mielestäsi paras tapa rakentaa yhteistyötä sambialaisen yhteistyökumppanin kanssa.
 - Miten prosessi eroaa Suomesta?
2. Kerro miten mielestäsi Sambiassa nähdään yksilön ja yhteisön vuorovaikutus.
 - Entä Suomessa?
3. Miten työpaikkahierarkia eroaa maitten välillä?
 - Miten ihmiset näyttävät kunnioitusta toisiaan kohtaan?
 - Kuka tekee päätökset yrityksessä?
 - Kuunnellaanko työpaikalla työntekijän mielipidettä?
4. Mitkä ovat mielestäsi suomalaisten ja sambialaisten elämänarvot?
5. Mitkä ovat mielestäsi Suomen ja Sambian erot viestinnän ja kommunikoinnin suhteen?
6. Miten ihmiset suhtautuvat ajan käyttöön Suomessa ja Sambiassa?
 - Mitkä ovat erot?
7. Miten ihmiset suhtautuvat tulevaisuutta kohtaan?
 - Mikä on ero maitten välillä: noudattavatko ihmiset lakeja ja ohjeita?
8. Miten kulttuurierot vaikuttavat yhteistyöhön sambialaisen ja suomalaisen yrityksen/yhteistyökumppanin kanssa?
9. Miten suomalainen yritys voi etukäteen valmistautua jos haluaa tehdä kauppvoja/yhteistyötä sambialaisen yrityksen/yhteistyökumppanin kanssa?
 - Entä toisinpäin?
10. Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta jota haluaisit lisätä?

BILAGA 2. TRANSKRIBERADE INTERVJUER

Intervju 1.

Intervjuare = I

Intervjuperson = IP

I: Jos kerrot mikä on sinun mielestäsi paras tapa rakentaa yhteistyötä sambialaisen yhteistyökumppanin tai yrityksen kanssa?

IP: Että paras tapa...*miettii*

I: Jo, eli aloittaa yhteistyö siellä.

IP: Se alue mitä me tehdään...me olemme rakentamassa ihan uusia yhdyskuntia, me olemme myös sellaisessa työssä mukana. Joka tarkoittaa sitä että, me olemme X-alalla Sambiassa, niin me käytämme co-creations, eli yhteiskehittämismenetelmiä. Tarkoittaa sitä että keräämme suomalaisia yrityksiä ja myös tutkimuslaitoksia, ei pelkästään yrityksiä, ja sitten paikallisia. Työstetään yhdessä niitä tulevia tavoitteita, että ymmärrät paremmin mistä on kyse. Tämä yhteiskehittämismenettely on se meidän toimintamalli ja se kun mennään näin hankalille markkinoille.

I: Onko se sitten mielestäsi paras tapa että tuntee ensin sen henkilön jonka kanssa tekee yhteistyötä ettei mennä suoraan asiaan vaan ensin saadaan se suhde sen henkilön kanssa?

IP: Kyllä, kun me ei ajeta sitä asiaa niin että se on yksittäinen henkilö vaan yleensä katsotaan vähän laajemmin sitä, että on enemmän porukkaa mukana myös Sambian päästä.

I: Onko myös Suomen päästä sitten enemmän?

IP: Kyllä, eli tämä on meidän toimintamalli. Me ei ihan yksittäisten kanssa tehdä vaan pitää olla vähän enemmän. Koska se luo paremman pohjan liikekumppanuuksien rakentamiselle. *Miettii* Kun me ei olla sellainen X-yritys että me pelkästään yhtä yritystä autettaisi.

I: Että menette ryhminä ja autatte?

IP: Mieluimmin ryhmiä, kyllä.

I: Miten sitten siinä kulttuurissa näet yksilön ja yhteisön vaikutuksen, Sambiassa ja sitten myös miten se eroaa Suomeen?

IP: Kyllä varmaan se suurin ero on siinä että...mitä ainakin me olemme tehneet töitä niin se lähtee aina semmoisesta yhteisöllisestä näkökulmasta Sambiassa. Kun meillä on aika

eriytynyt tämä toiminta ja jokainen tekee omaa asiaansa, niin näissä, ainakin mitä me olemme projektia oltu tekemässä Sambiassa, niin siinä katsotaan laajemmin aina sitä hyötyä yhteisölle myös. Se ei ole niin tiukkaa yritysten välistä vaan se on laajempi näkökulma. Mutta sekin johtuu siitä kun työskentelemme semmoisella alueella siellä Sambiassa jossa rakentuu uusia yhdyskuntia.

I: Niin sitten ajatellaan sitä koko yhteiskuntaa, miten se sitten kehittyy?

IP: Kyllä

I: Ajatellaanko sitten Suomessa enemmän sitä yksilöä ja sitä omaa hyötyä?

IP: Kyllä, ja me ajatellaan hirveän tuotelähtöisesti, Suomessa, ja se ei oikein toimi sellaisella tavalla. Totta kai riippuu aina toimialasta, mutta ei voi sanoa että tuotelähtöinen lähestymistapa tuoda kansainväliselle yhteistyöhön, vaikka se lähtee että lähdetään yhdessä ratkaisemaan jotain ongelmaa johon ne tuotteet tulevat sitten mukaan. Jota näkökulma on meillä ratkaisukeskeinen ei tuotelähtöinen.

I: Hyvä

IP: Ja jotta ymmärtää mitä ongelmia on ratkaisemassa niin pitää tuntea hyvin, siellä kohdemarkkinoilla, että minkälaisia ongelmia on ja onko meillä siihen ratkaisumalleja.

I: Totta, eli se kestää sitten myös vähän pidempään että saa sen kuvan?

IP: Kyllä, se on vähän kestävämmän liiketoiminnan rakentamista. Eri asia on vanhanaikainen vienti ajattelu, me ei olla sellaisessa mukana, että mennään jonnekin messuille ja yritetään myydä joku kumppari.

I: Miten sitten näet työpaikkahierarkian että miten se eroaa maitten välillä?

IP: Hmm...en oikeastaan osaa tähän vastata. Ei ole tullut vastaan, en ole niin syvällä siinä sambialaisessa yrityskulttuurissa että voisin tuohon sanoa yleisen kuvan.

I: Ei mitään hätää.

I: Sitten tällainen ehkä vähän vaikeampi kysymys. Mitkä ovat mielestäsi suomalaisten ja sambialaisten elämänarvot?

IP: Jaaha...*nauraa*...ensimmäinen juttu on että hirveän helppoa on rakentaa yhteistyötä. Meillä on aika samanlainen...*mieltii*...kulttuurinen, voisi sanoa, ajattelu tapa että paljon vaikeampaa on lähteä vaikkapa kauas Aasiaan. Kun itse olen työskennellyt muutamien Afrikan maitten yritysten kanssa, niin helppoa tämän suomalaisten ja vaikka sambialaisten yritysten kohtaaminen. Totta kai aina on kulttuurieroja joista pitää selvittää, mutta ne eivät ole mitään vaikeita asioita.

I: Että sinä näet että me olemme aika lähellä toisiamme, että on samoja piirteitä?

IP: Kyllä. Suurimmat erot varmaan tulee ihan tällaisista että Sambiassa on paljon enemmän uskonto läsnä, kaikessa. Se vaikuttaa asioihin mutta ei se ole sillä tavalla että se hankaloittaa asioita millään tavalla. Suomalaiset vaan oppii ymmärtämään että siellä on tietty, vaikka käytänteet tärkeät kun liittyy uskontoon.

I: Pitää mennä avoin mielin.

IP: Kyllä.

I: Miten näet sitten onko sambialaisilla ja suomalaisilla ajattelevatko he...olla enemmän sitä että haluavat olla paras siinä mitä he tekevät ja sitä kilpailua, että heillä on kilpailuviettiä ja työ on tärkeä, työnteko on tärkeä, vai onko enemmän elämän-laatu ja kanssaihminen huolehtimisesta? Minkä näet että on tärkeämpi suomalaisille ja sambialaisille?

IP: Me työskentelemme kauhean köyhällä alueella, enimmäkseen, siellä se lähtee ylipäänsä siitä että kun edes olisi töitä. Se lähtee hyvin peruskysymyksistä. Tämä on ongelma, välillä, suomalaisille yrityksille ymmärtää, aluksi, että siellä on kyse hyvin perustavista asioista. Ammattitaitoa pitäisi saada paljon enemmän että yritykset voivat kasvaa ja kun Suomessa olemme lähtökohtaisesti jo erittäin ammattitaitoisia, niin tämä on asia että siellä se lähtee enemmän sellaisesta...*mieltii*...se näkökulma on heillä että kun pitäisi pystyä ruokkimaan se iso perhekin, se tulee kaikessa vastaan että työn määrää pitäisi pystyä kokoajan lisäämään ja se ei lisäänny jos ei tule ammattitaitoa lisää. Se on yhteistyön kohta suomalaisiin firmoihin että ei voi olla pelkästään tuotevientiä vaan siihen liittyy myös usein koulutuksellinen elementti. Sen takia näissä suomalaisissa firmoissa jotka ymmärtävät tämän niin menestyvät kehittyvillä markkinoilla ylipäänsä paremmin. Niillä on jopa omia koulutusohjelmia yrityksen sisällä.

I: Miten sitten tämä viestintä ja kommunikointi, mitkä ovat sinun mielestäsi Suomen ja Sambian erot viestinnässä ja kommunikoinnissa?

IP: Aikakäsitys. Siihen törmää aina. Suomalaiset ovat tottuneet siihen että jos joku kello 10 alkaa niin se ei voi alkaa kello 11. Olen törmännyt samaan monessa muussa Afrikan maassa. Se on yksi tällainen...ja toinen on se että pitää hirveän tarkasti, jos vaikka käyttää sähköisiä välineitä, aika paljon käytetään sähköpostia ja facebookia kommunikaatiossa, kannattaa todella tarkasti sopia asiat että ne tulee ymmärretyksi. Koska meillä on ajattelumallieroja, kulttuurisia eroja. Meidän työntekokulttuuri on vähän ylitehokasta välillä. Se näkyy sitten kun...

I: Me tehdään kauheasti ja he ottavat rauhallisemmin.

IP: Ihan selvästi tällaisia eroja on. Vaikka samat tavoitteet on kuitenkin mutta tullaan vähän erilaisista maailmoista.

I: Eli se on sitten hyvä laittaa milloin mikäkin pitää olla valmiina ja mikä on tavoite että se on tarkasti laitettu?

IP: On hyvä tehdä miten siihen tavoitteeseen päästään. Yhteisiä steppejä rakennetaan, tiekarttoja.

I: Mitä olet mieltä miten sambialaiset sitten kun...onko he niin että he puhuvat suoraan ja tarkoittavat mitä he sanovat, että jos he sanovat kyllä niin se on kyllä ja ei on ei, vai onko se enemmän epäsuorasti että mietitään, katsotaan ja yritetään? Jos vertaat Suomea ja Sambiaa, mikä on meidän ero?

IP: Sambiassa saatetaan sanoa helposti johonkin asiaan kyllä vaikka ei olla varmoja että lähetäänkö sitä tekemään. Se voi johtua siitä että, oma näkemys, että sillä kuitenkin se kommunikaatio jatkuu, ettei homma lopu siihen. Kyllä voi tarkoittaa sitä että tässä vielä vähän mietitään.

I: Miten sitten kehonkielen kanssa, käyttävätkö he enemmän kehonkieltä kuin mitä me suomalaiset?

IP: Kyllä, on enemmän liikehdintää, elehdintää.

I: Miten sitten etu- ja sukunimet, voidaanko käyttää...sanoa etunimellä ja tervehtiä etunimellä yritysmaailmassa vai onko hyvä jos on mr tai mrs ja sitten sukunimi?

IP: Etunimi on se mihin itse olen törmännyt. Hyvin usein (förstår inte ordet han säger) etu ja sukunimellä. Hekin mielellään käyttävät suomalaista etunimeä.

I: Ok, mutta ei käytetä mr?

IP: Se voi olla alkuvaiheessa mutta hyvin nopeasti muuttuu epämuodolliseksi. Ja ensimmäiset, vaikka sähköposti viestinnässä, totta kai on paikan päällä erilaista, mutta jopa sähköposti viestinnässä muutaman viestin jälkeen se muuttuu jo tuttavallisemmaksi.

I: Ok, että se muuttuu aika nopeasti sitten?

IP: Kyllä

I: Ajasta tuli jo vähän puhetta. Seuraava kysymys oli että miten ihmiset suhtautuvat ajankäyttöön Suomessa ja Sambiassa. Mutta siitä jo tuli sitä asiaa. Haluatko vielä lisätä siihen jotain?

IP: Ei, tarvitse lisää.

I: Kun ajattelee tulevaisuutta niin miten ihmiset suhtautuvat tulevaisuuteen, että mitä on tulossa? Onko he avoimin mielin vai vähän peloissaan siitä?

IP: Mihin itse olen törmännyt on sitä avoimuutta ja oikeasti usko tulevaisuuteen. Koko ajan se näkyy kaikessa se positiivisuus. On isoja uhkia jotka liittyvät vaikka epidemioihin ja köyhyyden uhka aina, mutta silti aina positiivinen lähestymistapa, eli kehittävä, asioita kehittävä.

I: Miten sitten...lakeja ja ohjeita, noudatetaanko niitä?

IP: Sekä että, nyt se riippuu, kun olen enimmäkseen työskennellyt siellä alueella joka on rajaseutua niin joskus asioita pitää tehdä vähän suuremmin, ei koske suomalaisia vaan paikallisia. Ei pysty ihan kaikkea tietämään...*miettii*...mutta aika joustavaa se meno. Taas toisaalta kun toimitaan vaikka valtion hallinnon kanssa, kun meillä on myös valtion hallinto kumppanina, kyllä se siellä se byrokratian määrää kasvaa selvästi koko ajan. Kyllä he lähestyvät eurooppalaista byrokraattikoneistoja. Ollaan varmaan viety byrokratiaa Afrikkaan.

I: Onko se sitten pitkää ja hankalaa?

IP: Osa on pitkiä ja hankalia prosesseja, todella pitkiä,

I: Meneekö ne sitten loppujen lopuksi läpi?

IP: Osa on mennyt hyvinkin missä olen ollut mukana ja osa on loputonta jahkailua.

I: Miten näet että ihmiset suhtautuvat uusiin ideoihin, ovatko he avoimin mielin myös siinä?

IP: Tämä varmaan taas johtuu siitä että me olemme tekemisissä uusien alueiden kanssa mutta sitten myös digitaalisaation kanssa paljon. Niihin suhtaudutaan hyvin positiivisesti ja avoimin. Koska tämä digitaalinen maailma missä eniten työskennellään niin se koetaan sellaiseksi joka tulee tuomaan työtä paljon tulevaisuudessa.

I: Miten kulttuurierot vaikuttavat yhteistyöhön sambialaisen ja suomalaisen yrityksen tai kumppanin kanssa?

IP: Ei se sen enempää kuin missään muualla, se on ihan normaalia. Aluksi pitää vaan oppia niitä asioita. Minä väittäisin että Suomessa korostetaan liikaa, ylipäättään, aina kulttuurieroja kun lähetään maailmalle. Ihan kuin he olisivat eri ihmisiä ja outoja, me lähdetään suurin piirtein marssiin kun lähdemme Suomesta pois. Siinä on sitten vivahde eroja, me otetaan ihan liian vakavasti kulttuurieropelotteluita.

I: Eli me olemme kaikki pohjiltaan kuitenkin samanlaisia?

IP: Jo, eikä se siitä sitten muutu. Nopeasti ihmiset tutustuvat toisiinsa. Se on aina ihmisten välistä kommunikaatiota sitten.

I: Jos suomalainen yritys haluaa lähteä Sambiaan ja tehdä yhteistyötä siellä niin miten voi sitten etukäteen valmistautua?

IP: Pienempien yrityksien kanssa on aina hyvä löytää he jotka ovat tehneet jotakin, sen takia mekin verkotetaan paljon. Että löytää porukka minkä mukana menee, joilla on kokemusta. Se on yksi keino. *Miettii* Kyllä verkostot ovat nykyään A ja O kaikessa, väittäisin. On hirveän hankalaa lähteä, varsinkin pieni yritys, ostaa vaan lentolipun jonnekin ja sitten ihmetellään. Tai sitten mennä messulle, se on hankala, tai seminaarien kautta. Sen takia verkostot ovat hirveän tärkeitä nykyään. Tai ihan viennin edistämiseen

liittyvä toimintatapa muutoskin Suomessa, meidän rakennetaan ylipäänsä enemmän verkostoja nykyään ja se on hyvä kehitys Suomessa.

I: Näetkö tulevaisuudessa että sambialainen yritys voisi tulla suomeen ja investoida tänne ja tehdä täällä jotain?

IP: Kyllä varmasti tulee käymään näin.

I: Onko se sitten samoja asioita joita heidän pitää myös huomioida kun tulevat tänne?

IP: Totta kai siinä vaiheessa kun joku vaikka sambialainen firma oikeasti valitsi Suomen kohteeksi, silloin on kyllä kommunikaatio todella pitkällä. Nyt tällä hetkellä se on paljon helpompaa toisinpäin, täältä mennään maailman eri kolkkiin. Kehitysmaaympäristössä tulee firmoja vaikka pohjoiseen Eurooppaan niin, silloin pitää kyllä olla aika erikoinen tilanne, edelleenkin.

I: Niin olen itsekkin ajatellut mutta ajattelin että sen katsoo molemmin puolin kuitenkin.

IP: Se on sitten eri asia kun on ylikansallisia yrityksiä joilla on konttoreita ympäri maailmaa. Kyllä X:ssä myös on Etelä-Afrikkalaisia oluita mutta ei he silti Etelä-Afrikkalaisia alkuperäisiä ole joita on niitä tänne tuoneet. Sen takia en itse asia usko että tulevaisuudessa ole paljon että varsinaisesti firmat liikkuu vaan ne tulevat olemaan digitaalisia palveluja. Ne ovat verkkokauppoja ja ne palvelut ovat silloin verkossa eikä fyysisesti jossain maassa. Se tulee muuttamaan kaupankäyntiä.

I: Se joka sitten hoitaa sitä verkkosivua voi olla sitten missä päin maailmaa.

IP: Kyllä, on iso muutos tulossa tämän digitalisoinnin kautta.

I: Onko sinulla vielä jotain mitä haluaisit lisätä, mitä tulee mieleen kulttuurien välillä?

IP: Yksi asia mikä on selkeä joka tulee kaikessa eteen, että Sambia on Suomen pitkäaikainen kehitysyhteistyökumppanimaa, todella pitkään ollut. Se kehitysyhteistyö perinne on hyvässä ja pahassa läsnä koko ajan yritysyhteistyössä. Huonoa on se että tietyt sambialaiset organisaatiot ovat tottuneet että Suomi antaa apua ja he osaavat hyödyntää sen hyvin. Suomalaiset eivät osaa hyödyntää kehitysyhteistyön luomaa...tehdä siirtymää kaupalliseen yhteistyöhön vielä tarpeeksi hyvin. Sitä opetellaan koko ajan. Se koskee koko kehitysyhteisöä laajasti ottaen että miten siirrytään kehitysyhteistyö vaiheesta kaupalliseen yhteistyöhön. Siihen siirtymävaiheeseen pitäisi olla vielä enemmän osaamista suomalaisilla.

I: Näetkö kuitenkin että sitä yritetään kehittää?

IP: Kyllä, se koko ajan paranee ja mekin tehdään erittäin paljon lähetystön kanssa yhteistyötä siellä Lusakassa. Se on positiivinen suunta mutta Suomi on ollut vähän huono tässä kehitysyhteistyö historian hyödyntämisessä tänne yritysyhteistyö puolelle.

I: Näetkö sitten että joku toinen maa on siinä onnistunut?

IP: On paljon paremmin esimerkiksi ruotsalaiset, tanskalaiset ja norjalaiset. Vaikka heti täällä pohjoismaan porukka. Me olemme vielä alakoulussa siinä. Kun ruotsalaiset tekevät Sambiassa töitä niin he osaavat yhdistää kehitysyhteistyön ja kaupallisen yhteistyön taidokkaasti.

I: Minulla ei ollut muuta. Kiitos paljon ajastasi.

Intervju 2.

Intervjuare = I

Intervjuperson = IP

I: Mikä on sinun mielestä paras tapa rakentaa yhteistyötä sambialaisen yhteistyökumppanin kanssa?

IP: Suomesta käsin vai?

I: Hmm...ei välttämättä Suomesta käsin, mutta että on...

IP: Että jos on kaikki resurssit tavallaan...mahdolliset olemassa...ei tarvitse niitä ajatella...

I: Jo, että miten...ehkä enemmän se...ei rahallisesti mutta että se miten henkilön kanssa saa yhteyden ja miten sinä rupeat rakentamaan...

IP: Minä ajattelen että jos on paikan päällä niin parempi, että jos on rahalliset resurssit semmoiseen niin...

I: Niin se on parempi olla kasvokkain?

IP: Niin on varmaan kaikkialla jos on uudesta ihmisestä kysymys. Ja X-maailmoissa juuri tärkeätä se, että on ymmärrystä siitä toisen kulttuurista. Yritys B:n tehtävä oli olla välittäjänä suomalaisten ja sambialaisten X välillä. Olla välittäjänä siinä kun suomalaiset hermostuvat siihen miksi ei raportit tule. Ne (suomalaiset) eivät ymmärtäneet kuinka vaikeata saattaa olla joku IT puoli, esimerkiksi, Sambiassa ja ehkä jotkut aikakäsitykset. Sitten taas sambialaiset eivät ymmärtäneet miksi ne (suomalaiset) hermostuvat, miksi ne ovat vähän tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Se on vaan suomalainen tapa kommunikoida. Sellaiseen auttaa että on tavattu, vierailtu toimistoissa ja saatu se arkipäivä.

I: Onko se sinun mielestäsi tärkeämpi just se että oppii tuntemaan sen henkilön ennen kuin tekee jotain, että luo suhteen siihen ja että tulee luottamus? Vai voiko siellä vaan heti tehdä yhteistyötä ennen kuin tuntee?

IP: Niin, kyllä, noissa X:ssä ei kauhean syvällisesti ehkä yksittäisiä yksilöitä tunne...välttämättä. Sitten taas monet X-hankkeet, X-puolella, alkavat siitä että joillain on ollut henkilökohtainen suhde...mutta, tavallaan ei se työnteko ehkä sitä vaadi...mutta, meilläkin yrityksessä C me tavallaan halutaan että joku tuttu suomalainen taho osaa suositella tai joku suomalaisen luotettava taho osaa suositella jotain X, se tarvitaan siihen. Mutta se on aika paljon vaadittu että henkilökohtaisesti tuntisi.

I: Mutta kuitenkin niin että tuntee sen X ja tietää että siihen voi luottaa?

IP: Kyllä, siihen tavallaan vaaditaan se että tutustutaan ensin. Katsotaan onko yhteiset tavoitteet ja onko se X toiminta sellaista että pystytään tekemään yhteistyötä. Samalla sitten myös tutustuu ihmisiin, ja se auttaa jos "synkkaa". Suomalaisissa X:ssä on nuoria

naisia, Sambiassa vanhoja miehiä, tai eteläisessä Afrikassa...ja riippuu X:stä. Se on se karrikoitu asetelma.

I: Onko se sitten vaikeampi tulla hyväksytyksi tai että ne ottavat vakavasti tai...

IP: Tai ylipäättänsä jos haluaisi tutustua...että on henkilökohtaisella tasolla helppo toimia niin on se helpompaa jos on suunnilleen saman ikäinen ja samaa sukupuolta. Työelämässä virallisella puolella niin on tietysti säännöt ja niitten puitteissa voi toimia kenen kanssa vaan. Ei voi mitään tiettyä sanoa että se ei toimisi tai joku toimista ei toimisi sen takia että ne ovat miehiä tai vanhempia.

I: Mutta ei se välttämättä sitten aina synkkaa kun on eri sukupolvea?

IP: Niin

I: Miten mielestäsi Sambiassa nähdään yksilön ja yhteisön vaikutus?

IP: Työelämässä?

I: Jo...mutta kyllähän kulttuuri menee vähän käsi kädessä työelämän ja yksityiselämän kanssa.

IP: Niin, mutta perhe-elämä tai...

I: Jo, enemmän työelämässä mutta onhan ne vähän samat asiat sitten peilaa toisiaan...

IP: Hmmm....työelämässä se näkyy Sambiassa esimerkiksi yhteisön tärkeämpää asemaa kuin Suomessa, niin esimerkiksi siinä että...*mieltii*...siinäkin on varmaan joku lainsäädäntö joka sanoo kuinka läheinen voi olla, jos joku kuoli niin ihmisillä oli oikeus osallistua hautajaisiin. Tavallaan se piiri on mielestäni, en tiedä lainsäädäntöä mutta ainakin käytännössä, vähän laajempi kuin täällä. Täällä suunnilleen vain puoliso ja lapset lasketaan lähipiiriin mutta ei esimerkiksi vanhemmat. Että ei saa lomaa.

I: Mutta siellä voi saada jos on esimerkiksi isoäiti tai joku?

IP: Niin, en ole kyllä ihan varma...mutta...ihmiset ainakin osallistuivat. Se oli heille tärkeätä.

I: Mutta siellä ehkä ajateltiin että se hyväksytään, että se on ihan ok?

IP: Niin, ainakin ehdottomasti pystyi järjestämään loman. En tiedä tarkkaan missä se raja menee mutta käytännössä ihmiset olivat usein hautajaisissa.

I: Miten sitten perheissä?

IP: Jos on itsellä työpaikka niin joutuu tukemaan laajaa sukua. Jotkut saattavat tehdä sen valinnan että on vain ydin perhe ja tavallaan sulkee avunpyytäjät sieltä pois tai suhtautuu niihin niin että ne ovat riippa. Ennen se oli itsestään selvää että jos sinulla on jotain toimeentuloa, niin esimerkiksi kylistä tulee sukulaislapsia opiskelemaan tai

kouluun sinun luo ja sinun pitää kustantaa se. On se varmaan vieläkin aika vaikeata kieltää. Sen muistan että jotkut huokaili sitä että eipä siitä jää itselle kauheasti, vaikka onkin hyvä tilanne itsellään, mutta sitten avuntarvitsijoita on niin paljon. Ne myös osaa pyytää, Suomessa on tavallaan, että jos vähintään pyytää niin pitää kohta antaa takaisin. On vastavuoroisuuden tunnetta.

I: Näetkö kuitenkin että täällä pitää selvitä yksinään enemmän että ajatellaan enemmän itseään ja perhettään täällä Suomessa?

IP: Kyllä se ehkä on niin, että on isompi kynnys siihen että pyytäisi. Siitä pitää neuvotella enemmän kuin Sambiassa. Ihmiset olettavat että jos sinulla on lähipiirissä joku niin siihen voi turvata. Ei voi kaikkea yleistää mutta on yleisempää kuin Suomessa.

I: Miten työpaikalla näet hierarkian, miten se eroaa Suomen ja Sambian välillä?

IP: Jos on vanhempi sambialainen mies ja nuorempi sambialainen nainen, monesti he ovat alemmassa asemassa X:ssä eli johtoportaisissa on paljon miehiä, ja myös virkamies kunnassa. Silloin se on selkeästi että se mies on korkeammalla hierarkiassa. Mutta jos niillä on sama työtehtävä niin ei välttämättä näy sukupuoli ero. Jos on työyhteisössä alempana ja nainen niin joutuu tekemään teen keittoja mihin se mies ei ikinä ryhtyisi, tai olettaisi että tekee.

I: Jos on nainen ja mies samalla tasolla niin keittääkö se mies silloin teetä?

IP: Jo, silloin hän voi.

I: Miten sitten Suomessa on hierarkiaa, miten se eroaa, sinun mielestä?

IP: Täällä minun mielestäni sukupuolten välillä ei ole hierarkiaa.

I: Naisetkin ovat johtotehtävissä?

IP: Jos on johtotehtävä, hallinto tai siivooja niin niitten välillä ei ole...*miettii*...jos suomessa on johtaja mies ja siivooja nainen niin molemmat voivat viedä roskat ulos. Sambiassa ehdottomasti ei. Siihen vaikuttaa asema mutta myös sukupuoli.

I: Miten sitten yrityksessä, kuka tekee päätöksen, jos on päätöksiä mitä pitää tehdä?

IP: X:ssä se on johtaja tai maakoordinaatti, joka myös ottaa vastuun päätöksestä. Sitten myös expatteja, minuakin, meitä oli yrityksessä B X määrä henkilöitä toimistossa ja pomo, joka oli alueellinen, sambialainen. Olin auttamassa häntä. Kyllä hän minua kuunteli mutta ei minulla ollut samanlaista vastuuta. Ei ollut mitään systemaattista palaveria aina, että saadaan kaikkien näkökulmat tähän, vaan se oli enemmän minun aloitteesta jos näin että halusin sanoa jotain niin menin hänen puheille ja silloin hän saatoi kuunnella.

I: Miten näet täällä Suomessa onko helpompi mennä puhumaan vai kuunnellaanko täällä sitten paremmin?

IP: Ehkä täällä on se systeemi, ainakin X puolella, työskennellään enemmän tiiminä, silloin se vastuu jakaantuu. Tottakai on toiminnan johtaja tai koodis mutta on sisään rakennetut systeemit missä yhdessä luodaan perustelut päätökselle vaikka se sitten sen nimen alla näkyy.

I: Ollaan kuitenkin vähän yhteisesti keskusteltu?

IP: Niin, ei sillä ole niin paljon valtaa kuin Sambiassa.

I: Miten näet että näytetään kunnioitusta toisiaan kohtaan? Miten se tulee työelämässä esille?

IP: Hmm...

I: Esimerkiksi pitääkö sanoa mr, mrs, madame? Vai voidaanko sanoa moi *etunimi*?

IP: Ei. Ehdottomasti työyhteisöissä joissa on selkeästi tukihenkilöstö niin aina sanovat madam ja mr.

I: Onko siinä sitten väliä missä siinä hierarkiassa on?

IP: Kyllä, jos on alempana niin pitää käyttää niitä (madam, mr) mutta jos on saman arvoinen tai ylempi niin sitten nimillä, ainakin X puolella.

I: Mutta voiko sitten käyttää ihan etunimeä?

IP: Kyllä. Sanoisin että X sielläkin ovat aika epämuodollisia. Riippuen tietysti itsestä, ehkä keskenään eivät ole niin epämuodollisia mutta jos minä...tavallaan...ne tuntevat suomalaisia jo ja tietävät että voi käyttää sillä tavalla...kun minäkin käyttäydyn sillä tavalla, tiedätkö...Tavallaan annetaan anteeksi myös jos minä teen joitain virheitä siinä muodollisuudessa. Mutta minun näkökulmastani X näyttivät epämuodollisilta minua kohtaan.

I: Mutta Suomessa sitten on kuitenkin...miten täällä?

IP: Niin, täällä ei ole. Jos ei aiemmin ole ollut yhteydessä johonkin niin silloin vähiten miettii miten. Mutta silloin aika monesti mennään vain etunimellä, jos lähettää sähköpostia. Sitten jos on heti joku jonka kanssa on kommunikoinut tai nähnyt aikaisemmin niin ei tarvitse mielestäni miettiä. Ainakaan X puolella. *Miettii* Ehkä jos ulkoministeriölle niin kyllä se teksti ja kielenkäyttö on sitten harkitumpaa.

I: Vielä esimiehistä. Onko Sambiassa helppo mennä puhumaan esimiehen kanssa vai pitääkö sitä vähän pelätä?

IP: Hmm...tavallaan minä olen aina edustanut rahoittajaa...

I: Sinulla on ollut vähän statusta jo siinä.

IP: Niin, sillä on valtaa vähän kaikkeen, valitettavasti. Siinä ei tule esiin mitä se on sambialaisille.

I: Eli olet ihan hyvin voinut mennä?

IP: Kyllä. B:llä oli suomalainen pomo. *Miettii* Siellä virkamiespuolella...B oli aika paljon valtion toimijoita kumppaneina, siellä saattoi olla, ministeriön yksikön johtajia, jotka tuntevat arvovaltansa ja odottavat että pitää jonkun verran olla kanssakäymistä ennen kuin luottavat sinuun ja edes kuuntelevat...Sellaisia kokemuksia...Tai että tarvitsee taustasuosituksen että B on arvostettu X tai tiesivätkö he minun pomoni...piti olla vähän enemmän verkostoa tukena.

I: Että he luottivat sitten vasta.

IP: Niin

I: Näetkö että täällä Suomessa tarvitsee tuollaista verkostoa vai onko täällä helpompi vaan mennä puhumaan vaikka ei tunne?

IP: Ei kyllä se täälläkin riippuu...minulla on vähän vähemmän kokemusta...mutta jos haluaa vaikka mennä ulkoministeriöön pyytämään jotakin, mikä ei niitä heti suoraan kosketa, niin kyllä siinä pitää olla todella hyvin perusteltu ja alustettu se että miksi heidän kuuluu kuunnella.

I: Jos sitten ei ole ketään jota he tuntevat?'

IP: Kyllä, jos he eivät tunne sitä asiaa.

I: Kyllä täällä siten myös pääsee helpommalla jos tuntee.

IP: Niin, on helpompi aloittaa. Vaikka asia on todella tärkeä, merkittävä heille...se on se kun kaikilla on kiire niin on paljon helpompaa jos on suosituksia.

I: Mitkä ovat mielestäsi suomalaisten ja sambialaisten elämänarvot?

IP: Tämä oli se kysymys että ajattelin....

I: Kerro ensin mitä sinulle tulee mieleen.

IP: Hmm...ensimmäiseksi tulee mieleen kliseitä. Suomalaisilla rehellisyys, täsmällisyys ja tehokkuus. Toisaalta nämä ovat sellaisia...kuitenkin ne nousevat jostain todellisesta ja varmaan saattavat ehkä olla sellaisia jotka työelämässä on yksilöitä ja eri toimintatapoja, mutta siellä taustalla vaikuttavat. Jos eroja ajattelee...*mietti*...kesti minulla kauan tottua siihen että Sambiassa mennään enemmän flow:lla. Ei ole niin täsmällistä, ei katsota aikaa niin lukuina ja minuutilleen. Ajatellaan että asiat järjestyvät vaikka ne eivät mene suunnitelmien mukaan, ei tarvitse tehdä niin yksityiskohtaisia suunnitelmia. Siinä flowssa kun eletään hetkessä, niin jos tulee joku ihminen vastaan, niin hänelle ei sanota että sori minulla on nyt kiire minun pitää mennä. Vaan se kohdataan, että eletään hetkessä...

I: Että se on tärkeätä että huomioi?

IP: Kyllä, joka sitten vaikuttaa siihen jos on kokoukseen menossa niin myöhästyy sieltä ja saattaa olla ikävää muille.

I: Mutta jos he ovat sambialaisia niin he ehkä ymmärtävät sen? Vai?

IP: Niin, kyllä sielläkin monet ovat täsmällisiä eri tavalla kuin toiset ja harmittelevat sitä. Varsinkin työelämän ulkopuolella niin kukaan ei odota että kukaan tulee ajoissa. Hyvinkin ymmärretään jos on kahden tunnin viivästys. *Miettii* Kokousmaailma...siellä on vähän just sitä että piti tietää se henkilö että tietää pitääkö olla ajoissa vai ei. Mutta aika paljon X:ssä...valtionpuolella olivat aika täsmällisiä.

I: Ne kuitenkin tiesivät että ovat X:n kanssa tekemisissä, että he sitten ajattelivat että ovat ajoissa?

IP: Niin, mutta enemmän sanoisin että viralliset kokoukset alkoivat suunnilleen silloin kun oli tarkoitus. Mutta tavallaan se henki toiminnassa ei perustu kalenteriin, kelloon ja suunnitteluun, niin paljon. Annetaan mahdollisuus hetkelle.

I: Miten sitten näet ajattelevatko sambialaiset ja suomalaiset...ovatko he enemmän sellaisia että haluavat huolehtia kanssaihmisistä ja vapaa-aika on tärkeä. Vai onko niin että ne haluavat enemmän olla paras ja näyttää että minä osaan tämän ja kilpailuviettisiä...tästä minä tulen...vai ovatko enemmän sellaisia humble?

IP: Sambialaiset?

I: Sambialaiset ja suomalaiset jos ajattelet erikseen molempia.

IP: Kanssa käymisessä vai työelämässä?

I: Enemmän kanssa käymisessä. Miten he ovat, mitä he arvostavat, onko tärkeämpää...se ei vain ole sitä työnteko vaan on myös tärkeätä että on vapaa-aikaa ja on sosiaaliset ja tasa-arvot.

IP: Niin, että ei vaan jää toimistolle ja töihin.

I: Niin, tehdäänkö vaan töitä ja töitä ja se on elämän tarkoitus vai...

IP: Minä sanoisin että sitä ei pysty yleistämään, se riippuu niin paljon ihmisestä.

I: Sambiassa vai Suomessa myös?

IP: Suomessa myös. Juuri se että on ura ihmisiä ja sitten on perhe ihmisiä. Sambiassa ehkä vähän enemmän sitä että mennään statuksen kautta...*mietti*...jos on saanut työpaikan niin ei ole niin paljon merkitystä tykkääkö siitä työstä kunhan tulee tuloja. Silloin ei myös ole kauhean paljon kunnianhimoa, että tehdään hyvää tulosta tässä X:ssä, kunhan säilyy se asema siinä. Samoin se jos on saavuttanut jonkun aseman niin

sitä tuodaan esille, pröystäillään sillä vaikka ei välttämättä ole sitä asiantuntemusta. Täällä ehkä vähän rehellisemmin suhtaudutaan siihen työhön ja tavoitteisiin.

I: Siellä se status on tärkeämpi?

IP: Niin, ja sitten sen mukaan toimitaan ja ollaan muihin nähden.

I: Mitkä ovat mielestäsi Suomen ja Sambian erot viestinnän ja kommunikoinnin suhteen? Miten puhutaan ja ollaan?

IP: Suomessa mennään suoraan asiaan. Siellä pitää aina kysyä mitä kuuluu, kohdataan ihminen ensin ennen kuin asiaa.

I: Meneekö se sitten myös henkilökohtaisiin kysymyksiin, miten perhe voi vai onko se vaan mitä kuuluu?

IP: Se ei ole niin kuin Englannissa missä vaan vastataan takaisin, vaan jos vastaa aika hyvin niin se tarkoittaa että voi kysyä lisää että mikä on sitten syynä. Ei kauhean helposti voivotella että meneepäs huonosti. Mutta on myös niissä paikallisissa kielissä, just se että sanotaan aika hyvin niin se tarkoittaa että on jotain vähän vialla ja haluaa jatkaa.

I: Se on kuitenkin positiivisessa mielessä aika hyvin. Se ei ole niin että sanotaan huonosti. Ei sanota suoraan huonosti.

IP: Niin, ei, tai sitten on tosi huonosti. Jo kyllä siinä monesti halutaan aikaa rupattelulle ennen kuin mennään asiaan.

I: Eikö se ole myös sitä että saa sen luottamuksen ja oppii tuntemaan sen henkilön, vai miten?

IP: Tai sitten vain arvostetaan sellaista hyväntuulisuutta, keveyttä ja iloisuutta. Asiat ei oteta niin vakavasti ei haluta.

I: Elämä voi muutenkin olla raskasta niin ei haluta tehdä sitä vielä vaikeampaa?

IP: Niin * miettii*

I: Käytetäänkö siellä enemmän kehonkieltä, ääniä ja käsiä?

IP: Minun mielestä ei. Olin yllättynyt siitä, ensimmäinen reaktioni oli että sambialaiset ovat aika suomalaisia siinä. Ne eivät tule lähelle, esimerkiksi, että vähän varautuneisuutta samanlailla kuin suomalaisissa.

I: Onko siellä sitten parempi että tavataan kasvojen vai voiko myös soittaa? Ja sähköpostia onko sitä siellä ylipäänsä?

IP: Työelämän kautta...*mieltii*...niin sähköposti ei riittänyt, virallisesti, jos halusi kutsua jonkun, varsinkin valtion edustajan, niin kirje piti olla leimalla ja vietyinä käteen. Siinä on jotain konkretiaa enemmän kuin jonka täällä liittää sähköpostiin, aika moneen.

I: Myös virallisissa piireissä?

IP: Niin, ihmiset arvostavat miten vaivattomampaa sen parempi.

I: Eli enemmän täällä se vaivattomuus?

IP: Niin. Nyt kun on kännykät käytössä, niin kyllä monilla alkaa jo olla, mutta joskus on vaikeata tavoittaa ihmisiä. Varsinkin sähköpostilla tai sitten puhelimitse, niin kuin se on vielä vallallaan senkin takia...

I: Silloin on helpompi mennä ja tavata, tietää..

IP: Ja katsoa missä se henkilö nyt on.

I: Siihen tietysti menee aikaa ja täällä (Suomessa) ihmisten mielestä ei siihen ole sitä aikaa.

IP: Niin, ja täällä voi luottaa siihen että ihmiset lukevat useasti sähköpostiaan.

I: Miten sinä näet, kun täällä yleensä jos sanotaan kyllä niin se on kyllä, ja ei on ei. Ja täällä voi sanoa suoraan että ei kiitos tai ei tehdä. Mutta miten siellä sitten, voiko siellä sanoa että ei tehdä, vai yrittävätkö he sitten kiertää sen asian?

IP: On siellä kyllä vähän enemmän sitä että ei haluta, varsinkin jos on...taas tavallaan se alempi arvoinen joka pitää jotain tuottaa niin vaikka hän ei ehtisi niin hän sanoo kyllä, no problem. Sitten siihen saattaa kestää. Vähän enemmän sellainen mentaliteetti kun ei suunnitella niin paljon niin sanotaan jo kyllä se onnistuu. Mutta ei olla mietitty käytännössä että milloin ja miten. Sitten asiat viivästyvät. Ei ole rahaa...

I: Mutta ne tulevat kuitenkin tehdyksi joskus vai jääkö ne?

IP: Niin

I: Vai riippuuko se asiasta?

IP: Niin, kyllä työelämässä kun monesti, kun suomalaiset ei turhia pyytele, niin sitten kun niistä 10 kertaa muistutetaan ja uudelleen järjestellään niin sitten ne tehdään...*mieltii*...sitten just tämä rahoittaja asetelma, rahoittaja ja rahan tarvitsija, niin eihän he mihinkään sano ei...tai täytyy olla todella hyvä suhde ja luottamus...että se vääristää sitä mikä on realistista ja oikeasti heidän näkökulmastaan keskeistä tai tärkeätä.

I: He haluavat sitten kuitenkin että te olette tyytyväisiä.

IP: Niin. Se on ehkä X-työssä yksi ydinkysymyksiä että se ei liity mihinkään kulttuuriin. Mutta sitten työelämän ulkopuolelta, tai näitten kokemusten ulkopuolelta niin sanoisin

silti että se on enemmän sitä että kun ei oteta niin vakavasti asioita niin mieluummin sanotaan jo.

I: Niin sitten se toinen ei tule pettyneeksi?

IP: Niin

I: Miten ihmiset suhtautuvat ajankäyttöön Suomessa ja Sambiassa? Ja just näitä eroja.

IP: Hmm...täällä kunnioitetaan ja tehdään etukäteen kaikki tapaamiset ja työsuunnitelmat, tehdään tunnilleen.

I: Pidetäänkö niistä sitten kiinni?

IP: Kyllä. Siellä ajankäyttö on vapaampaa. Just niin kuin sanoin, jos tulle jotain...

I: Jos kadulla tulee joku vastaan...

IP: Niin, silloin ei tuijoteta kelloa.

I: Ajatellaanko Sambiassa että aikaa tulee aina lisää, että se ei lopu, vai loppuuko se joskus?

IP: Sitä ei tarvitse ajatella koska he elävät enemmän siinä hetkessä. Tavallaan mennään sen mukana mitä tulee. Sitten se peilautuu siinä että...pitkän aika välin suunnitelmat...*mietiskelee*

I: Niin he tekevät niitä vähemmän vai?

IP: Niin

I: Miten he (sambialaiset) suhtautuvat tulevaisuutta kohtaan? He ovat ehkä niin sanotusti vapaamieleisempiä eivätkä stressaa sitä. Eli näkevätkö he enemmän että tulevaisuus tuo mitä tuo ja...?

IP: Niin

I: Miten noudattavatko ihmiset siellä lakeja ja ohjeita? Tiedätkö? Tuliko sellaista vastaan?

IP: Hmm...Kyllä työelämässä jotain, näissä X:issä, kun näissä on enemmän vaatimuksia just tämän rahoitussuhteen takia. Mutta kun viranomaisia voidaan ostaa niin ei tarvitse tavallaan noudattaa (lakeja ja ohjeita) jos ei halua.

I: Mutta Suomessa näet kuitenkin että...

IP: Jo, kyllä ihan eri tavalla. Viranomaisen asema on niin erilainen täällä. Siellä poliisia pelätään mutta täällä voidaan kuitenkin luottaa siihen että asiat hoituvat niin kuin on sanottu.

I: Miten ihmiset suhtautuvat uusiin ideoihin? Minä ajattelen niin että jos suhtautuu avomielisesti niin sitten on enemmän...hyväksyy...ja jos ei halua uusia ideoita niin sitten se on jotenkin että sitä tulevaisuuttakin ei halua ajatella tai suhtautuu siihen vähän pelokkaasti. Jos tulee uusia ideoita niin tyrmääkö he ne heti vai voiko niitä kuitenkin kokeilla?

IP: Se vähän riippuu...sanoisin että se ainakin pätee että jos ne uudet ideat, jos on näköpiirissä jotain mistä voi hyötyä itse niin...

I: Miksi ei...

IP: Niin, mietitään sitä mikä se minun voitto tässä on. X maailmassa se on linkitetty rahoituksen saamiseen niin ehdottomasti. Ehkä sellainen idea joka vaan lisäisi työtä, työn määrää, niin vaikka kuitenkin tehostaisi toimintaa tai tavoitteiden saavuttamista...siinä nähdään yksilö erot, ketkä aidosti tekee töitä tavoitteiden takia eikä pelkän oman hyödynnän takia. Sanoisin että siellä on enemmän niitä ihmisiä jotka ajattelevat sitä rahallista hyötyä tai itsekästä voiton tavoittelua, oli se raha tai jotain muuta.

I: Miten sitten nämä kulttuurierot, miten ne vaikuttavat yhteistyöhön sambialaisen ja suomalaisen yhteistyökumppanin kanssa?

IP: Suurin kysymys on täsmällisyys. Jossain vaiheessa kuitenkin hermostuu kun asiat eivät etene sovitulla tai keskusletulla ja toivotulla aikataululla.

I: Mutta ne kuitenkin toteutuvat?

IP: Niin

I: Mutta siinä vaan kestää niin pitkään.

IP: Niin, sitten meitä vaaditaan neuvottelemaan toiseen suuntaan, selitellä, mistä me ei tykätä. Me heti otetaan se henkilökohtaisena ja nämä henkilöt eivät ole tosissaan vaikka se onkin enemmän kulttuuriero kuin sitä ettei he haluaisi samaa kuin mekin. Useimmat ongelmat ovat johtuneet siitä etteivät ole saaneet tietoa että miksi joku viivästyy, ei vastattu saman tien kysymyksiin.

I: Heillä oli sitten myös se ongelma että he eivät saaneet sitä...(tietoa)?

IP: Niin...sitten he ottivat sen enemmän sisältöasiana.

I: Miten sinun mielestä suomalainen yritys voi etukäteen varmistautua jos haluaa tehdä yhteistyötä sambialaisen yhteistyökumppanin kanssa?

IP: Mitä paremmin tuntee kumppanin toimintatavat, arkipäivän ja ihmiset niin sen parempi. Jos on mahdollisuutta vierailla ja tehdä yhdessä jotain ennen kuin ryhdytään varsinaiseen viralliseen työhön. Siellä arvostetaan sitä että on aikaa vaan hengaila, käydä kaljalla y.m.

I: Niin että ollaan yhdessä vapaa-aikanakin?

IP: Niin, että aistitaan sitä meninkiä ja nähdään niitä elinpiirejä, se aina helpottaisi.

I: Miten näet jos joku sambialainen yhteistyökumppani tulisi tänne Suomeen, haluaisi tehdä täällä jotain, niin onko siinä ne samat asiat mitkä olisi hyvä heidän tietää?

IP: Jos he tulisivat tänne elämään?

I: Ei, vaan tulemaan tekemään yhteistyötä...

IP: Jos he tekisivät aloitteen?

I: Niin, jos heillä olisi mahdollisuutta rahallisesti tulla investoimaan tai tehdä jotain yhteistyötä, haluaisivat tehdä tänne, niin onko ne sitten sinun mielestäsi ne samat asiat mitkä olisi hyvä (tietää)? Vai mitä heidän olisi hyvä tietää suomalaisista?

IP: Hmm...kyllä varmaan...ehkä täältä on helpompi saada tietoa esimerkiksi Finpron esitteestä että ole täsmällinen, ei tarvitse olla muodollinen.

I: Sielläkö on hyvä mennä suurlähetystöön että saisi sen tiedon?

IP: Hmm...kyllä Finpro varmaan tekee siten sambialaisetkin samanlaiset...tai onhan heitä jotka ovat hyviä, tietävät sen että aina kysytään mitä kuuluu ja että ei saa hermostua jossain. Nämä perinteiset, ne auttavat alussa. *Miettii*

I: Onhan se ehkä...tai minä näen että ne samat asiat...*mietimme yhdessä*...ne kulttuurierot ovat molemmin puolin.

IP: Niinpä, se riippuu siitä kuinka herkkä ihminen on niille ja suvaitsevainen, että osaa nähdä ne nyanssit.

I: Senhän vaan oppii sitten kun on siinä ympäristössä, minun mielestäni.

IP: Mutta jotkut oppii nopeammin ja jotkut taistelevat vastaan ja jotkut hyväksyvät. Jotkut stressaantuvat viidenkin vuoden jälkeen ja jotkut hyväksyy.

I: Se pitää hyväksyä että tämä aika ei kulje nopeasti.

IP: Ja sekin että ei saa kaikkea hyväksyä. Jos jotkut asiat ovat tärkeitä niin ne ovat ja niistä pitää pitää kiinni. Koska siellä kuitenkin sitten kun alkaa katsomaan yksilöitä niin ne joitten kanssa parhaiten tulee toimeen ovat todennäköisesti aika saman kaltaisia kuin sinä. Niitäkin löytyy ihan samalla tavalla kuin Suomessa.

I: Se tietysti kestää vähän aikaa että tutustuu ja löytää. Mutta se on ihan sama aisa täälläkin.

IP: Niin

I: Kiitos! Onko sinulla jotain mitä haluat vielä, tulee mieleen...haluat vielä sanoa?

IP: Kulttuurieroista...*miettii*

I: Hyvin tuli kyllä asiat esille. Kiitos.

Intervju 3

Jag = I

Intervjuperson = IP

I: Mikä on mielestäsi paras tapa rakentaa yhteistyötä sambialaisen kumppanin, yhteistyökumppanin kanssa?

IP: Sambialaisethan ei lähtökohtaisesti halua sitä että joku aina projektinsa investoi sinne omaa rahaa. Se on se toivomus siellä aina. Sambiassa on sellainen vanha afrikkalainen perimä, että vaikka se haluaa muuttua business to business maaksi ja päästä eroon apuriippuvaisuudestaan, niin jollain tavalla tuntuu että se ensimmäinen ajatus on kuitenkin että eikai meidän tarvitse omia lantteja laittaa kiinni hankkeisiin. Tämä tuntuu siirtyvän osittain minun mielestäni liiketoiminnankin mentaliteettiin. En henkilökohtaisesti näe että Sambian hallitus on itse sitoutunut tähän keskituloluokan maaksi siirtymiseen ja apuriippuvaisuuden vähentämiseen. Se ensimmäinen ajatus paikallisilla tuntuu olevan että jos tulet hyvän idean kanssa niin sinun on paras olla ne rahasäkit mukana, edelleen. Siellähän näkee että siellä on hyvinvoivaa yläluokkaista ihmistä. Lusakassakin näkee autoja mitä Suomessa ei näe samaa määrää, eli joillain siellä menee hyvin. Mutta ihmiset varmaan afrikkalaisen tapaan ovat varovaisia sijoittaa omiansa mihinkään ellei investointi ole täysin riskitön tai verovapaa. Sana verovapaa tarkoittaa että voi kiertää veroa.

I: Mutta miten näet sen prosessin jos on joku uusi kumppani onko sitten hyvä tuntea henkilö, saada siihen suhde. Vai voiko heti vaan mennä tekemään kauppvoja?

IP: Se vähän riippuu. Uskon että siellä on käänteisen valikoitumisen-sääntö, että ne ihmiset jotka tulevat hanakimmin tyrkyttämään itseänsä niin ovat todennäköisesti ne joilla ei ole niitä resursseja tehdä sitä. Ne ihmiset taas joilla on resursseja tehdä niin pitää oikeasti haarukoida ja löytää. Kyllä ehdottomasti referenssit auttavat siihen että joku tuntee jonkun että sinua voidaan suositella siellä. On hirveän tärkeätä siinä kulttuurissa.

I: Että on se networking...

IP: Networking...että kun sinä tunnet ja sinulla on tietty referenssi ihmisiä joilta voidaan tarkistaa sinun taustat, kuka sinä olet ja mitä edustat. Oikeasti sekin riittää...ei ne välttämättä edes tarkista...se että tunnet jonkun ihmisen ja olet sen kanssa väleissä tai sinulla on sen puhelinnumero kännykässä, on jo aika iso juttu. Se on Suomesta tulevalle aika hankala rakentaa niitä verkostoja nollasta. Minulle on käynyt onni että ensin henkilö X kautta ja sitten näitten projektien kautta ollaan verkostoitu niin että tietyt henkilöt (Sambiassa) ottavat minuun yhteyttä ja haluavat keskustella joistakin projektiasista. Se tarkoittaa että siellä on tietty luottamus. Ne tietyt ihmiset luottavat minuun sellaisena sopivana henkilönä.

I: Miten näet että se eroaa Suomeen, että miten Suomessa tehdään kauppvoja ja yhteistyötä?

IP: Suomalainen kulttuuri lähtee siitä että kaikki suomalaiset ovat kelvollisia kunnes toisin todistetaan. Tuolla luottamus lähtee enemmän takamatkalta, että pitää ensin ansaita se luottamus ennen kuin voidaan mennä siihen että joku antaa sinulle. Esimerkki, olet lentokentän baarissa ja kaksi suomalaista ovat siinä. Tapaavat ensimmäisen kerran ja ottavat oluen yhdessä ja toinen lähtee vessaan ja sanoo että katso minun puhelinta sen aikaa, ja menet vessaa. Kun tulet, niin puhelin on siinä ja se toinen kaveri on siinä. Sambialainen kun lähtee se ottaa avaimensa, puhelimensa ja vielä oluensakin varmaan siihen vessaan. Ei siellä luoteta. Jos joku jättää jotain tuohon niin, valitettavasti niin siinä kulttuurissa se, jos joku jätti sen siihen niin senhän voi ottaa. Meillä ei ehkä ole ihan näin, meillä luotetaan että toinen katso minun tavaraani.

I: Se ehkä on myös muuttumassa täällä.

IP: On se muuttumassa. Mutta niin kuin sanoin kunnes toisin todistetaan. Että kyllä varmaan ensimmäinen kerta kun puhelin siitä lähtee ja tyyppi on kadonnut niin silloin sen oppii. Mutta meillä luotetaan, lähtökohtaisesti, se on se ero.

I: Miten mielestäsi Sambiassa nähdään yksilön ja yhteisön vuorovaikutus?

IP: Sambiahan on hirveän, tyypilliseen afrikkalaiseen tapaan, perhekeskeinen. Perhe ja se yhteisö missä on, on se koko homman synergia. Siellä tämä eri sukupolvien toisista huolehtiminen, tämä sosiaalihuolto mikä Suomessa on järjestelty järjestelmän kautta, hoituu sukupolven välisellä prosessilla. Vanhemmista huolehditaan, orpoja otetaan sukuun ja lesket otetaan tavalla tai toisella sukuun. Tällaisia asioita siellä tapahtuu koko ajan ja siellä tämä käsite on paljon voimakkaampi kuin meillä. Heimolähtöisyys mikä sinun tausta on, mikä se eettinen tausta on, siellä Sambiainkin sisällä vaikuttaa paljon ja sitten myös missä perhe fyysisesti on. Lusakassa on tiettyjä kaupunginosia, radan toisella puolella, missä intialaisiin törmää paljon enemmän kuin muualla. He ovat myös verkottuneet omalla tavalla asumalla sunnilleen toistensa lähikortteleissa. Tuttua ja turvallista, siinä on sellainen safety net malli, että sinulle on siinä apua lähellä ja jos tarvitsee kaataa härkä tai joku varastaa sinun auton tai muuta niin aina löytyy tukiverkko sieltä.

I: Miten sitten Suomessa, jos vertaan Suomeen niin miten täällä sitten ollaan? Just se yksilö ja yhteisö. Onko täällä sitten perhe iso vai?

IP: Meillä hyvin tyypillinen teema on että heillä on paljon tätejä ja setiä. Sitten kun selvitetään tarkemmin niin heidän sukulaisuus suhteensa viiraa yhtä lähellä setiä tai tätejä kuin se että se olisi meidän televisiokorjaaja, jota kutsutaan sedäksi siinä kulttuurissa. Meillä perheen käsite menee linja esikunta mallina ja ehkä sisarukset. Siellä perhe on enemmän sateenvarjoa muistuttavaa mallia, jossa joka oksalta roikkuu jonkin näköisiä ihmisiä. Olen kuullut että tädiksi nimitetään ihmistä joka asui kerran takapihan vierasmajassa useamman vuoden. Hänestä tuli niin läheinen että häntä kutsuttiin tädiksi. Hänellä ei ollut minkäänlaista verisukua tähän varsinaisessa talossa asuviin mutta hänestä tuli täti. Meidän kulttuurissa me ei tällaista ei tietääkseni ole. Joku setä puistossa ei tarkoita samaa kuin joku setä Lusakassa...he is my onkel, really. Olen kerran yrittänyt piirtää erään sambialaisen naisen sukupuuta ja minulla ei riittänyt A4:n leveys, ei millään, vaikka aloitin hyvin pienellä kun arvasin mihin tämä menee. Ensin

sisarukset, sisarpuolet, velipuolet, tädit, sedät, heillä oli vielä sattumoisin aika runsaslapsisia perheitä. Sitten otimme vielä siitä jako että nämä...isän uuden vaimon edellisestä liitosta olevat lapset vielä, nekin olivat puolisisaruksia. Vaikka heillä ei ollut minkäänlaista veriperimää.

I: Ja vaikka he ei niitä ole nähnyt.

IP: Jo. Tämä on se suuri ero tässä meidän yhteisöllisyydessä. Meillä ydin perhe on minä, minun vanhempani, sisarukseni ja omat lapseni. That's it. Ja lapsenlapset. Mutta siihen se loppuu sitten.

I: Sitten työpaikkahierarkiasta, voitko kertoa miten se sinun mielestäsi eroaa Suomen ja Sambian välillä.

IP: Julkisella sektorilla, jos aloitetaan ensin sieltä, niin siellä ollaan valtavan hierarkkisia. Jos iso pomo tulee paikalle hänet ensinnäkin pitää muistaa brifata hyvin ja toiseksi silloin ei puhuta kun hän puhuu. Tällöinen meidän joku huutaisi väliin tai kommentoisi, niin en ikinä ole istunut sellaisessa palaverissa, jossa istuu eri arvoisia julkissektorin ihmisiä, ja joku yrittäisi sanoa esimiehen väliin jotakin. Se ei vaan tapahdu. Meillä se on, ehkä kulttuuri on murtunut että jos sinulla oikeasti on jotain asiaa tai sinun esimiehesi puhuu puuta heinää niin voit mennä väliin ja tarkentaa. Mutta siellä annettaisiin esimiehen puhua puuta heinää just niin kauan kun hän haluaa puhua.

I: Uskotaanko siihen sitten ja mennään sen mukaan?

IP: Siellä myös senioriteetti, julkisella sektorilla aika paljon tulee sen uskomattomien puheluhjojen kautta. Voisi sanoa, kärjistetysti, mitä korkeammalla julkisen sektorin hierarkiassa olet sitä kaunopuheisempi olet. Se että sisältääkö se puhe yhtään enempää asiaa, kuin vähemmän kaunopuheisella ihmisellä, on toinen asia. Ihmiset yleensä kuuntelevat myös auktoritäärisiä puhujia. Mitä tulee yksityisen sektorin tekemisiin, niin siellä ollaan äärimmäisen epäformaaleja. Meidän X-alan kuititon kauppa tai vastaava niin siellä kuka vaan voi diilata mitä vain sinulle. maksimointiin on kolme tapaa: tulojen maksimointi, menojen minimointi ja julkisten maksujen välttäminen. Ja pääsääntöisesti kaikki sambialaisten firmat noudattavat näitä kaikkia kolmea periaatetta yhtä aikaa. Kiskotaan ihan törkeitä hintoja palveluista, ainakin lista-hintoina neuvotella voi aina. Toinen on se että pyritään niin pienellä katteella ja ihmisten selkälihasta raapimaan se tulos sillä ettei makseta heille paljon mitään palkkoja. Jos maksetaan niin osa maksetaan pimeästi niin ei tarvitse kuin maksaa minimipalkan mukainen eläkemaksu. Hyvin yleistä siellä. Ja kolmas puoli, viitaten tähän edelliseenkin käytäntöön, että minimoidaan, jos mahdollista, kaikki ulospäin näytettävä tulo jota yritys tekee. Eihän he niillä yritysveroprosenteillakaan paljon maksa ja maksavat vielä vähemmän kun yrittävät piilottaa sitä kuititonta kauppaa ja muuta mitä siellä sitten tehdään. Sitten on vielä erillinen yrityskulttuuri, mikä varmasti on mielenkiintoinen, eli julkisten hankintojen esikilpailutetut yritykset. Eli eri virastot ja hallinnon alat kilpailuttavat sopimustoimittajia. Nämä sopimustoimittajat, sitten kuin ovat listattuja, niin he tietävät että kilpailijatkin tekevät sen, niin kaikki vetävät niin törkeitä hintoja, kuin ikinä voivat, niistä tarjouksista. Elikkä se ajatus että X Suomessa on kilpailuttanut jotain että saadaan halvemmalla se palvelu niin ei itse asia ei toteudu Suomessa eikä se varmasti toteudu Sambiassa. Vaan firmat mättäävät niihin tarjouksiin kun tiedetään mitä suunnilleen toi

ja toi tarjoaa, sitten ei ainakaan hullun halvalla myydä mitään julkisella sektorilla. Kyllä tämä tapa toimia on mielestäni piirun verran enemmän menneen ajan malli kuin mitä mietitään suomalaista liiketoimintaa tältä osin.

I: Miten sitten siihen hierarkiaan ja kunnioitukseen niin käytetäänkö sillä sukutai etunimiä tai mr, mrs?

IP: Yleensä jos esimerkiksi puhutellaan salillista ihmisiä tai koko ryhmää niin, jos siellä on joku kansliapäällikkö tai firman CEO ja firma on riittävän iso, niin kyllä siellä käytetään sitä asianmukaista puhuttelu nimeä joka voi olla honourable mr Chairman tai honourable mr X CEO of this company. Julkisella puolella honourable mr Chairman deputy...sieltä tulee niitä riittävä määrä. Sitten vielä loppuun all protocols observed jos jotain jää välistä.

I: Jos vertaat Suomeen niin onko täällä helpompi sanoa vain etunimi?

IP: Meillä meni varmaan ensinnäkin niin, jos ajatellaan kokoukseen järjestäytymistä. Kun käydään kierros läpi kuka on kuka, niin on vaikeata lähteä ei formaalille kierrokselle...minä olen *yrityksen nimi* se ja se, kuka sinä olet? Olen se ja se ja olen kansliapäällikkö sieltä ja sieltä, en ole koskaan esitellyt itseäni, kyllä kaikki tietävät kuka olen...Me olemme varmaan paljon rennompia tässä, ei niin formaaleja. Yksityisen puolella se ei ehkä ole niin, siellä ehkä kunnioitetaan rahavaltaa erilailla, siellä senioriteetti ei paljon paina jos olet paremmassa neuvotteluasemassa. Se on vähän erilainen tilanne.

I: Jo, sitten se raha puhuu enemmän.

IP: Raha puhuu, jo, jos haluat myydä minulle jotain niin sinun pitää kauniisti myydä se minulle.

I: Sitten päätöksistä, kuka tekee päätökset yrityksessä Suomessa ja Sambiassa?

IP: Se riippuu aina minkälaista päätöstä haetaan.

I: Viimeinen päätös.

IP: Yksityisy yrityksessä Sambiassa, jos vähänkin epäilyttää, niin managerit kysyvät vielä omistajalta. Koska se tietää sitä jos he tekevät virhesiirron niin silloin he saman tien saavat kenkää. Tämä on se pelihenki siellä. Aina varmistetaan selusta ja epävarmuus tulee ehkä helpommin kuin Suomessa. Suomessa ehkä pystytään vielä miettimään että minä handlaan tämän ja minä otan vastuun tästä. Siellä ihmiset, alemmalla tasolla, pelkäävät ottaa vastuuta koska jos he ottavat sen vastuun ja vähänkin munaa niin silloin isolla pomolla ei ole mitään muuta vaihtoehtoa kuin, oman kasvojensa pelastamisesta, sanoa että se oli muna ja saat kyllä luvan lähteä. Kyllä se on siellä paljon tämmöistä. Jos puhutaan julkisesta sektorista erikseen, niin siellä on täysin mahdotonta ihmisten tehdä päätöksen ennen kuin korkein nimenkirjoittaja on sen varmasti hyväksynyt. Siellä asian kierrättäminen viraston läpi, sille kaverille jolla on se (?) kynä, niin kestää ihan toivottoman kauan.

I: Mitkä ovat mielestäsi suomalaisten ja sambialaisten elämänarvot?

IP: Meillä on ympäristö, tulevaisuus, lapsikeskeisyys. Minun ehkä henkilökohtaiset kokemukseni värittävät tätä sambialaista arviota.

I: Haluan juuri tietää sinun mielipiteesi.

IP: Minun mielipide on että sambialaiset...*mieltii*...heille raha on tärkeämpi kuin terveys. Heille aineellinen hyvinvointi ja sen näyttäminen ja sen statuksen saaminen on paljon korkeamassa arvossa kuin suomalaisille.

I: Eli ulkokuori on tärkeä?

IP: Ulkokuori pitää olla kunnossa, kaiken pitää olla hyvin ja kaiken pitää näyttää kauniilta.

I: Jo, vaikka se ei oikeasti ole.

IP: Jos mietit sitä heidän yhteiskuntajärjestelmää että kun olet piika, joka asuu jossakin röttelössä joko talon takapihalla tai röttelökorttelissa, ja kun lähdet sieltä ulos ja lähdet työpaikalle aamulla koet transformaation. Ensinnäkin et lähde sinne piian asussa, mitä käytät työpaikalla, vaan pistät melkein kirkkovaatteet päälle kun kuljet kylän läpi. Samalla kun kuljet kylän läpi sinulla on käsilaukku, puhelin mahdollisesti kädessä ja kun olet bussissa, kun sinulla ei ole varaa autoon, niin räpläät puhelinta ja olet kauhean tärkeä. Siellä aineellinen vaurauden mitta ja se että onko tukka hyvin, näkyykö kello malli, on mielestäni paljon korostetumpi kuin Suomessa. On meilläkin pintaliitäjiä. Mutta esimerkiksi business maailmassa sillä ei ole mitään väliä. Tuolla sinun bisneksesi arvoa mitataan sillä miten leveätä Range Roveria pystyt ajamaan vielä tiellä, se on se bisneksen mitta. Suomessa ehkä on noita Audeja mutta ne ovat firman Audeja. Eihän täällä, yritysjohtajat harvoin ostavat, kun ne ovat työsuhteauto se Audi. Siellä sinun pitää olla se omissa nimissä vaikka sinun verotulot viime vuodelta olivat vain 5000 dollaria mutta kyllä sinä silti omistat sen muhkean Range Roverin omissa nimissäsi etkä firman piikkiin. Sinun vaurautesi pitää myös mennä puolisolle ja lapsille. Laitat lapset parhaisiin kouluihin ja vaimon ostokassassa pitää olla pelimerkkejä että hän voi lähteä Etelä-Afrikkaan viikonloppu reissulle ostoksille...*mieltii*...Kullanhimo voi lähteä siitä kuin kaikki tulee lähtökohtaisesti, olipa he ketä tahansa omasta mielestä köyhästä taustasta, heidän mielestä se että on menestynyt elämässä tarkoittaa sitä että on ne vaurauden mittarit ja se aineellinen hyvinvointi millä voi näyttää: minä, joka tulen Kitwesta...katsokaa miten pitkälle minä olen elämässäni päässyt. Kärsikää kurjat, minä olen pärjännyt. Tämä on se malli.

I: Onko se sitten enemmän kilpailuviettiä kuin suomalaiset?

IP: On ne siinä mielessä mutta se on pätemiskilpailua. Tottakai he kilpailevat mutta kilpailu on sitä, myöskin siellä, että siellä on aika paljon red tape, eli suoraa korruptiota ja veronkiertoa. Menestyksellisyys kilpailu sambialaisessa yhteisössä tarkoittaa edelleen että sinun firmasi ei maksa ptkääkään veroja ja silti sinulla on se Range Rover ja et varmasti järjestä tämän verojuridiikan kautta, vaan eräänlaisten muiden

toimenpiteiden kautta jolla pidät huolen että yrityksesi ei joudu maksamaan niistä veroja.

I: Miten sitten vapaa-aika, onko se mielestäsi sambialaisille tärkeä?

IP: Sanon vielä toisen asian arvomaailmasta. Sambialainen ei välitä hevon kukkua lapsesta. Se on uskomatonta sanoa, koska lapsissa on ollut perinteisesti sen yhteiskunnan voimavarat, että kerää riittävä määrä. Mutta sitten välittömästi äiti ja isät ja muut pitää olla lastenhoitaja, nanny, jonka huovaan lapsi jätetään ja sitten tehdään jotain ihan muita hommia. Varsinkin rikkaat ihmiset. Lastenhoitajat kasvattavat lapset siellä rikkaissa perheissä. Tämä johtaa siihen että lapsilla ei ole minkäänlaista tunne-elämää, ei minkäänlaista kiintymistä. Silloin juuri todennäköisesti tulee tällaisia materialisteja ja gold diggereitä, koska he ei mitään muuta ole nähneet elämässä. Heille ei ole osoitettu sellaista aikuisen huomiota, niille ei lueta satuja iltapäiväunille polvella, koska vanhemmat ovat duunaamassa jotain muuta jossain muualla. Vaikka he ovat perhekeskeisiä niin minun mielestäni tässä kohtaa he ei itse näe sitä, he ovat sokeita tämän yhteiskuntajärjestelmän suhteen, minun mielestäni.

I: Onko tämä sinun mielestäsi muuttunut sen ajan kun olet ollut siellä vai onko se aina ollut näin?

IP: Sanoisin että heillä joilla on varaa niin heillä se on aina ollut näin, koska heillä on aina ollut lastenhoitaja. Se on myös eräänlainen vaurauden mittari: sinulla on kokki, puutarhuri, vahdit, autokuski, taloudenhoitaja ja lastenhoitaja. Sinulla on koko se setti siinä. Se näyttää myös sitä että olet hirveän tärkeä. Ja sitten kun olet jo palkannut sen lastenhoitajan niin kyllähän hän voi olla siinä ja minä voin nyt mennä hoitamaan minun bisnekseni tai voin mennä salonkiin istumaan ja se lapsi hoituu siellä.

I: Sitten viestinnästä ja kommunikoinnista. Miten sinun mielestäsi Suomi ja Sambia eroavat siinä?

IP: Meillä asiat ovat eksakteja. Viestissä oleva kyllä tarkoittaa kyllä. Sambialaisessa viestissä oleva kyllä tai esimerkiksi...tänään just puhuttiin tästä casista...ihminen saa sähköpostin johon ei vastaa jolloin lähetetään tekstiviesti, katso sähköpostisi siellä on toimenpidepyyntö. Vastaus tekstiviestinä on noted. Mitä se tarkoittaa? Tarkoittaako se sitä että ihminen on noted sinun tekstiviestin vai noted se sinun alkuperäisen sähköpostiviestin vai noted että se toimenpidelistasta pitää panna toteen? Emme tiedä, se on noted. Eli meillä on paljon selkeämpi tämä viestintä ja tarkoitushakuisuus. Ehkä, osittain, se diiba daaba duu vastaus, mikä Sambiassa voi tulla, johtuu juuri siitä ettei haluta ottaa mitään ehdottoman varmaa kantaa koska, vaikka se ei ole mikään muslimimaa, niin tämä hauska is allah tuntuu joskus dominoivan myös keskustelussa, eli jos luoja niin suo, jos se on herran tahto. Eli jätetään aika paljon sen varaan että ei voida tehdä tiukkoja sitoumuksia ja sitten jos tehdään tiukka sitoumus ja joudutaan muuttamaan viime hetkellä kun tuli toinen tiukka sitoumus jota ei vaan voitu siirtää. Ihmiset ei ehkä osaa niin hyvin priorisoida asioita siellä kuin meillä.

I: Eli se tulee enemmän jo tehdään, tehdään?

IP: Niin ja sitten se että yrität järjestää ihmisen kanssa tapaamista niin ensin se ei ole poissa kaupungista, sitten se on poissa kaupungista, sitten se ei kuitenkaan ole poissa kaupungista mutta sitten hänelle tuli toinen kokous ja ei siltikään voinut tavata sinua. Vaikka olit...tapaamista pitkään siihen väliin. Mutta näin se vain menee.

I: Niin, siihen pitää sopeutua.

IP: Kyllä.

I: Miten sitten kehonkielen kanssa, käyttävätkö he enemmän ääniä ja käsiä...

IP: Kyllä, paremmat puhujat nimenomaan ovat hyvin kokovartalollisia esiintyjiä. Tykkäävät käyttää havainnollistavia liikkeitä, paljon eleitä, paljon intohimoa puheessa. Parhaita puhujia on ilo seurata mutta jälleen kerran se kysymys että paljonko sitä substanssia siinä on. Se on aika paljon vaan sitä tietyn mielikuvan antamista.

I: Sitten ajankäytöstä, miten se eroaa Suomen ja Sambian välillä? Miten he käyttävät aikaa ja suhtautuvat aikaan?

IP: Sambialaisilla on aina aikaa katsoa jalkapalloa. Sellaista väliä ei löydy ettei jalkapalolle olisi aikaa. Osittain se johtuu että ne ovat viikonloppuisin, mutta jos ajatellaan esimerkiksi Afrikka-cupin karsintapelejä kun on pelattu arkena päivällä niin kyllä heillä on aikaa seurata sitä peliä. Se on yksi asia. Suomalaiset ei ehkä pystyisi just tuohon. Kyllä meilläkin nykyään seurataan netistä hiihtokilpailuja työpaikalla, se on ihan selvää, mutta siellä se on sosiaalinen tapahtuma niin siellä pitää mennä jonnekin katsomaan sitä...

I: Ai, keskellä päivää?

IP: Niin, sosiaalisella porukalla. Se vaan maa pysähtyy kunambia pelaa vaikka Ghanaa vastaan Afrikka-cupin karsinnassa, maa pysähtyy siksi aikaa. Yleisti ajan käytöstä ja concept of time, on se toinen relevantti. Meillä kuitenkin, ei nyt ehkä mennä sveitsiläisellä kellolla, mutta meillä kello 8.00 on kuitenkin 8.00-8.15 välillä. Afrikassa pitää aloittaa sillä määriteltynä että se on tänään kahdeksalta ja jonkun toisen ajan välillä tai joku toinen päivä kahdeksalta, kun et vielä tiedä puoli kymmenen että mikä on tilanne. Minun Lusakalainen taksikuski lienee mahtava esimerkki tästä. Kun hän sanoo two tai three minutes, sinulla on vielä toivoa että hän ilmestyy vartin sisään. Jos hän sanoo seven minutes tai sen yli niin aikakäsitteet siitä aukeavat semmoisella spektrillä että on mahdotonta kuvitella, jos hän sanoo kaksikymmentä minuuttia, niin on mahdotonta kuvitella missä me mennään. Mutta se tulevaisuuden horisontti ei aukea enää minulle. Taksikuskini 20 minuuttia on joku sellainen aikamäärä että minun on mahdotonta sanoa onko se 30 minuuttia vai 2 tuntia 15 minuuttia. Joskus kun se on mennyt noin pitkälle niin olen nähnyt sen että hän tulee jossain vaiheessa ilmoittamaan että hän ei pääse ollenkaan. Eli hän käyttää sitä ensimmäistä pitkää aikamerkkiä jo signaloimaan että nyt on vähän vaikeata tulla.

I: Mutta ei kuitenkaan voi...

IP: Uskalla sanookaan, kun hän on minun palkkalistoillani, minun renki, kun minä olen isäntä tässä taksibisneksessä niin ei hän voi sanoa eikä. Mutta hän alkaa sen pelin siitä nyt on vähän ruuhkaa että menee ehkä 20 minuuttia.

I: Mutta hän ei sitten voi ilmoittaa aikaisemmin?

IP: Ei. Hän ei voi ilmoittaa esimerkiksi siinä keskustelussa: nyt on niin pitkän näköinen tilanne että en ainakaan tunnin sisällä pääse. Hän mieluummin käyttää, hänen mielestään, pitkää yli seitsemän minuutin aikajännettä siinä kuvatakseen sitä ongelman laajuutta.

I: Ei tarvitse sanoa että en pääse, se on jotenkin vaikeata.

IP: Jo, kuulijan ymmärryksen toki, eli ymmärsinkö juuri mitä hän sanoi. Tuleeko hän ollenkaan vai tuleeko hän tunnin aikajänteessä vai tuleeko hän 7 minuutissa, niin kuin sanoi?

I: Siinä tulee sinun kokemus, että miten se on ollut ennen.

IP: Kun historia ei tässä tapauksessa paranna mitään koska siitä ei pysty rakentamaan aikajännettä niistä yli 7 minuutin menevistä estimaatioista. On mahdotonta rankentaa omaa putkea. Sinä näet että se aukeaa jossain kohtaa ihan äärettömiin mutta vaikeata sanoa onko se 20 vai 30 vai jo esimerkiksi 12 minuutin kohdalla. Hän käyttää hyvin eksakteja numeroita määritelläkseen sen ongelman ja sinun pitäisi numeron koosta päätellä että mikä todennäköisyys että hän ylipäätään tulee.

I: Mielenkiintoista, eli he ovat vähän joustavampia kuin mitä me olemme.

IP: Jo, kyllä, päivän verran ainakin.

I: Miten ihmiset suhtautuvat tulevaisuutta kohtaan? Ovatko he avoimin mielin tulevaisuutta kohtaan vai vähän pelokkaita?

IP: Kyllä ihmisellä siellä aina on parempi tulevaisuus. Eilinen, paikallisessa kulttuurissa, oli niin huono että huomisen on pakko olla parempi. Tämä on yleinen ei päivämääriin sidottu visio. Samanaikaisesti kuitenkin, meidän ajatus vaikka sukupolvien säästämismallista, intergenerational savings model, niin heillä ei ole mitään aavistusta mitä se tarkoittaa. Että minä tänään työskentelin jättäakseni lapsilleni perinnön, minä työskentelen tänään sillä lailla että jos oikein hyvin käy niin minulla on vielä vähän rahaa kuukauden toiseksi viimeisenä päivänä jotka voi juoda sillalailla että sitten kuukauden viimeisenä päivänä minä voin pyytää vähän kaverilta rahaa, ja jos hyvin käy niin hänellä on vähän rahaa, ja voi vielä juoda ne ja sitten seuraavalla päivällä minulla onkin tilipäivä. Tämä on se aikaperspektiivi jolla sambialainen katsoo tulevaisuuttaan hyvin lyhyt. Se on nähtävissä oleva ajomatka tai suoran pätäkä. Tuntuu tylyltä sanoa näin, mutta täytyy muistaa se että siinä kulttuurissa on kuitenkin se lähtökohta että jos sinä saavutat minun ikäni niin olet jo, teknisesti ottaen, melko varmasti kuollut. Kun mennään yli 40:n ikää niin siellä alkaa porukat harveta. Kun mennään yli 50:n niin se harvenee yhä enemmän. Kun mennään minun isoisäni ikään, joka elää edelleen 95 vuotiaana, niin siellä alkaa olla aika vähän porukkaa

populaatiossa. Tämä pakottaa ihmiset siihen ajatteluun että minun huominen on parempi mutta voi olla ettei minulla ole huomista.

I: Elävätkö he enemmän hetkessä?

IP: Jo, se on hyvä sana!

I: Enemmän kuin mitä suomalaiset elävät?

IP: Ihan varmasti...*mieltii*...Sambiassa viikonloppu loppuu, niin kuin meilläkin, sunnuntaina. Mutta Sambiassa se tarkoittaa sitä että sunnuntaina voi vielä vetää tappiin asti viinaa koska sitten huomenna on vasta työpäivä. Meillähän taas sunnuntaina ei nyt voi lähteä ollenkaan juhlimaan koska pitää aamulla olla töissä. Sambialaisella arki katkeaa vasta sitten seuraavasta aamusta sitten alkaa maanantai, ja minulla on hirveä darra.

I: Sitten ei pysty tekemään mitään.

IP: Ei mitään. Tämä näkyy erityisesti juhlapyhinä. Tunnen ihmisiä jotka ovat sanoneet että on ollut maanantai vielä vapaa siinä paketissa...

I: Niin kuin pääsiäinen on nyt tulossa.

IP: Esimerkiksi. Siellä ihminen saattaa esimerkiksi kärvistellä kotona koko pääsiäisen ja sitten maanantain hän retkahtaa että minun on pakko lähteä baariin, kaveritkin ovat juhlineet monta päivää. Sitten mennään tiistai aamuna tuubassa. Senkin minkä olisi voinut jaksottaa ihan mille tahansa muulle päivälle, ettei se esimerkiksi työhön vaikuta mitään, niin otetaan sitten viimeisenä päivänä kun olen nyt kärvistellyt jo näin monta päivää. Kun siteeraan näitä niin yleensä käytän mielessäni jotakin konkreettista tarinaa josta tämä tulee. En voi tietenkään yleistää mutta se on se kuva joka minulle syntyy, käsitys.

I: Jo, se on sinun mielipide ja miten sinä näet sen asian.

I: Miten näet sitten että ihmiset suhtautuvat uusiin ideoihin, ovatko he avoimin mielin vai?

IP: Minä kerron sinulle esimerkin. Me olimme suunnittelemassa yhden ammatillisen oppilaitoksen kehittämisstrategiaa. Me olimme kaksi päivää heidän kanssa, kollegani kanssa, me ideoimme miten sitä koulua voisi kehittää, mitä siellä voisi tehdä y.m. Sitten kun ne kaksi päivää olivat menneet niin yksi opettajista sanoi - Ahh, thank god it's weekend, hänen aivonsa ovat ihan jumissa. Hän ei koskaan ole elämässään näin paljon joutunut ajattelemaan. Kyllä he tykkäävät siitä, varsinkin osallistuva ajattelu on hyvä, mutta samalla näkee sen että jopa ammattiopiston opettajat eivät ole siihen henkisesti varautuneet ajatustyöntekoon. He ovat enemmän, he ovat puuseppiä, sähkömiehiä ammatiltaan, niin heille tällainen voimaponnistus. Meille nyt ei ehkä ole se että mennään viikonloppu retrettiin jonnekin tekemään meidän työpaikan uusi strategia. Ei kauheasti moni ihminen enää sitä jännitä tai moni ei ehkä jaksakaan panostaa siihen. Mutta ihmiset siellä ottivat sen hyvin tärkeänä prosessina.

I: Se oli jotain uutta.

IP: Niin. *Miettii* Vastaukseni, siellä tykätään uudesta, siellä tykätään innovaatioista. Heistä on hienoa kun jollain on joku ajatus mitä he eivät ole ajatelleet koska se tavallaan avaa heidän horisonttia että aha tuli valkoinen mies kertomaan meille tämänkin asian.

I: Miten näet sitten Suomessa, olemmeko täällä avoimia uusille ideoille?

IP: Minä kerron toisen esimerkin Suomesta, tai oikeastaan jenkkiläisen. Suomihan on kuitenkin matkapuhelimien kehto. Minun piti mennä muutama vuosi sitten, varmaan kaski vuotta sitten, Washingtoniin. Se hallintoalue niin sinne tulee sellaisia ajettavia autoja mitkä ottavat sähköt tienpinnasta ja rasioista ja sitten voi osta hummusta ja falafelia y.m. Menin sellaiseen yhteen ostamaan lounaan. Annoin hänelle minun Visa korttini, sille kaverille, ja hänellä oli joku älypuhelin jonka päähän oli laitettu pieni pala ja se laittoi sen siihen ja sitten näpytteli puhelimella ne jutut ja löi entteriä ja sitten erillisestä printteristä tuli minulle kuitti siitä. Tämä koko juttu toimi Samsungin S4 tai 5. Suomessa tarjoilijat kantaa jänne- ja niveltupentulehduksen ehdoillakin sitä kauheata maksupäätelaitetta. Me olemme kuitenkin kännykän kotimaa, me ei olla keksitty tällaista järjestelmää, vaan meille on tuotu tällainen imputoitu järjestelmä joka on rasittava ja vaatii erillistä teknologiaa paljon ja on painava ja hankala kantaa. Tämä panee miettimään että olemmeko me...minun mielestä Suomi on aina ollut sellainen, siinä ja siinä, että voidaanko meitä sanoa kauhean suvaitseviksi. Meillä on aina tuo vähän kyräily ja epäluuloisuus asioita kohtaan, ehkä enemmän kuitenkin vielä. Tokikin sielläkin, siellä on käyneet kiinalaiset myymässä kaiken roskan heille jo monen kerran, joten siinä mielessä ollaan hyvin epäluuloisia tietyn tyyppisille innovaatioihin ja...

I: Eli tarkoitat että kiinalaiset ovat käyneet Sambiassa?

IP: Niin, he ovat myyneet siellä niin paljon roskaa että siellä alkaa vähitellen tulemaan...ei haluta mitään kiinalaista, se on kaikki huonoa. Suomella on taas hyvä maine. Kun suomalaiset tulevat sinne niin he haluavat sitten kuulla kun meillä on high-tech ja innovatiivisuutta enemmän kuin piraatti kopioita Lacosten paidoista.

I: Miten sitten nämä kulttuurierot vaikuttavat yhteistyöhön sambialaisen ja suomalaisen yrityksen tai kumppanin kanssa siellä?

IP: Yrityspuolella on varmaankin paljon kysymys rahan siirroista ja siihen liittyvästä luottamuksesta. Jos ajatellaan sellaista tilannetta jossa suomalainen yritys vaikka liittoutuu sambialaisen yrityksen kanssa, esimerkiksi maahantuomaan Suomalaista teknologiaa, niin suomalainen yritys luonnollisesti epäluuloisena ei haluaisi lähettää paljon kiinteätä omaisuutta Sambiaan ennen kuin niistä on jonkinlainen sopimus ja mielellään jonkinlainen maksusuunnitelma vaikka se olisikin asiamies tai jälleenmyyjä. Sitten taas Sambiassa ajatellaan toisin päin että kyllä nyt saman tien voi lähettää koko sen kuorman niin minulla on enemmän myytävää. Ei haluta myöntää että siitä voi olla uskottavuus ongelmia kun aloitetaan uutta kumppanuutta. Ne vaan näkee että se vaan hannailee se eurooppalainen ja syyttää sitä että emme saatu bisnestä käyntiin kun ei ollut tarpeeksi vitkuttimia meille tänne.

I: Että se luottamus kuitenkin?

IP: Kyllä, se tietyllä tavalla taas näyttelee tässä omaa rooliaan.

I: Tuleeko jotain muuta mieleen?

IP: Sitten tietysti, kulttuuri ero tai kulttuuri ero, mutta onhan se ymmärrettävää että minun aikaisemmat viittaukset siihen että pyritään välttämään veroja ja maksuja y.m. voi johtaa siihen että suomalainen yritys voi vähän joutua haukkoa henkeä vieressä kun katsoo miten sambialainen liikekumppani: oletteko jo rekisteröityneet itsenne arvonlisävero rekisteriin? No, ei me nyt vielä mutta ei tässä nyt vielä ole kiire. Eivätkä ole käyneet kyselemässä vielä...että aha.

I: Miten suomalainen yritys voi etukäteen valmistautua jos haluaa tehdä yhteistyötä Sambiassa?

IP: Ensinnäkin täytyy olla aika pitkät käämit. Pitää olla aika pitkä ymmärrys siitä että Rooma ei rakennettu päivässä eikä keskimääräinen yrityskaupanteko, ylipäättään vieraan maan asiakkaan kanssa varmaan kolmesta kuuteen kuukauteen ideaali tapauksessa. Sambiassa veikkaisin että suomalainen firma ei koskaan pääse kolmessa kuukaudessa kauppooja tekemään, sambialaisen yrityksen kanssa. Tokihan siellä on näitä monikansallisia toimijoita ja muita joiden kanssa voi ajatella sitä, niin noin muuten. Sitten...*miettii*...pitää varautua siihen että asiat pysähtyvät paikalleen ja ei ole mitään syytä mutta silloin ei saa menettää hermonsaa vaan sanoa että kertokaa kun päästään eteenpäin ja kysellä vähän väliä, koska siellä, ei välttämättä, toinen osapuoli käynnistä heti neuvotteluita kun se mahdollinen este on selvitetty. Hän odottaa rauhassa, että ei minulla ole tässä kiire, että kai hän sitten soittaa kun oli kauppaamassa minulle jotain.

I: Sieltä ei sitten voi kysyä että mikä se este on?

IP: Voi, voi mutta monenlaisia selityksiä. Joskus sitä ei tiedetä, joskus on jäänyt joku pöydälle, joskus on sellainen asia että tarvitaan jokin sisäinen juttu mitä he ei itsekään osaa selittää. On niin monen taseisia asioita. Ei me tulla koskaan ymmärtämään toisiamme täysin liikekulttuurissa, se on selvä, meidän pitää vaan ymmärtää ne erot mitkä siinä on ja miettiä sitä kautta miten...

I: Miten ne voi sitten hyväksyä ja niin...

IP: Niin, ja elää niitten kanssa. Se on yksi kysymys mitä yritys joutuu kysymään, että kun me tiedostamme nämä kulttuuriset erot voimmeko me elää niiden kanssa? Ovatko ne yrityksemme arvojen mukaiset? Esimerkiksi jos meillä on epäilyks että joku paikallinen kumppani ei pelaisi reilusti että sillä pimittäisi tuloja tai...pöytälaatikko firmoja tai omistaja selvästi kiertää veroja jollain tavalla niin voiko meidän yrityksemme tehdä kauppaa näitten ihmisten kanssa, se on se kysymys. Toki taas suomalainen ajattelee - me ei tiedetä, meidän pitää luottaa alussa ja sitten jos osoittautuu huonoksi, niin too bad. Mutta siellä päin olisi toisin, eli ne lähtisivät tekemään kauppooja jos olisi pienikin epäilyks siitä että se toinen yritys on jollain tavalla epärehellinen. Hyvin suuri se epäilyks onkin. Sen takia myöskin paikallisten yritysten kesken on vaikeata

saada hyvin toimivia kumppanuuksia koska siellä halutaan vaan lypsää sitä toista, aina vuoron perään.

I: Tuleeko sinulle mieleen, jotakin muuta mitä haluaisit vielä kertoa?

IP: Yksi asia vielä, se liittyy tähän käänteiseen valikoitumiseen että Sambiassa on uskomaton määrä ihmisiä jotka esittävät olevansa valtavan tärkeitä. Heillä on kauheat suhteet, he tuntevat kaikki presidentistä alaspäin ja ylöspäin ja presidentin vaimonkin vielä. Mutta sitten heillä ei ole varaa ostaa kaljaa itselleen, eli tämä panee sen kysymyksen minkälaiset ovat verkostot. On vaikeata ottaa ihmisestä selvää heidän sukunimen, vaatetuksen, habituksen ja käyntikortinkin jälkeen että who's for real. Kuka on oikea peluri ja kuka vaan on omaksunut tärkeän roolin ja siellä voi olla tiettyjä kytköksiä mutta yhtälailla voi olla että hän vaan esittää ja vedättää siinä. Olen törmännyt moniin ihmisiin siellä jotka oikeasti esittävät että hänellä on kaikki homma hallussa ja sitten kun rupeaa vähän penkomaan niin ei se kyllä näin ole.

I: Sitten pitää itse olla varuillaan.

IP: Kyllä.

I: Kiitos.

BILAGA 3. SAMMANFATTANDE TABELL AV EMPIRIN

| Tema | Finland | Zambia | Stämmer det igen med teorin? |
|------------------------|--|---|------------------------------|
| Affär kontra relation | Affärsinriktad Utgår från produkten och har den i fokus. Litar på främmande människor. Även lättare att få finansiering om man blir rekommenderad av någon. Även här bra att ha nätverk. | Relationsinriktad Ha tid för människan. Bemöta människan i stunden. Bygga upp ett förtroende. Göra något tillsammans, lära känna varandra. Litar inte på främmande människor. Bra att bli introducerad via en mellanhand. | JA |
| Individ kontra grupp | Individualistiskt Familjen mindre. Kärnfamilj. Ovanligt att hjälpa släktingar finansiellt. | Kollektivistiskt Familjen stor. Man tar hand om sina föräldrar. Mycket "aunts and onkels". Gemenskapen viktig. Vanligt att hjälpa släktingar finansiellt. | JA |
| Kommunikation och makt | Liten maktavstånd Både män och kvinnor i höga positioner. En enskild individ kan göra ett beslut och ta ansvar för det. Diskuterar tillsammans fram ett beslut (arbetstagaren blir hörd). Mindre materialistiska. Har inte lika stort behov att visa sin status. | Stor maktavstånd Officiella sektorn mycket hierarkisk. Män i högre positioner, kvinnor lägre. Ägaren eller den högsta chefen gör det slutliga beslutet (lyssnar inte nödvändigtvis på andra). Managern vågar inte göra beslut för de är rädda att få sparken. Chefen vill inte mista sitt ansikte därför ger han sparken. Mera materialistiskt: man vill visa sin status: dyr bil, fina kläder, bästa skolor åt barnen. | JA |
| | Lågkontextuella Mera tydlig kommunikation. Ja betyder ja. Svarar på e-post. Kommunikationen är "töykeä ja töksähtävä" (rakt på sak). Mindre kroppsspråk enligt Heikki och Olli. | Höghkontextuell Mindre tydlig kommunikation. Ja betyder inte alltid ja. Man svarar inte alltid på e-post. Pratar mycket men innehållet är inte alltid relevant. Mera kroppsspråk enligt Heikki och Olli. | JA |
| | Fick inte fram om landet är feminint eller maskulint . | Fick inte fram om landet är feminint eller maskulint . Vill visa status = maskulint | Kom inte tydligt fram |
| | Mindre formellt i tilltal och titlar. Förnamn används. | Mera formellt i tilltal och titlar. Använder herr, fru och efternamn. Kan snabbt bli | JA |

| | | | |
|-----------------|--|---|----------------------|
| | | informell när man lär känna varandra. | |
| Tidsuppfattning | Monokronisk tidsuppfattning Mera exakta gentemot tid. Vi följer tiden. Lever mindre i nuet. Vi planerar mera och håller fast vid våra planer. Litet för effektiv arbetskultur. | Polykronisk tidsuppfattning Mera flexibla gentemot tid. Man har det inte brottom. Lever i nuet. Man stannar upp och möter personen på gatan. Man gör inte detaljerade planer. Det är ok om det inte går enligt planerna. Kan vara svårt att bestämma träff. | JA |
| | Följer mera lagar och kan lita på myndigheterna. Mera misstänksamma mot nya idéer. | Ser positivt på framtiden. Planerar inte långt i framtiden. Positivt inställda till nya idéer. Man följer lagar om man vill. Tung byråkrati. | JA - Finland stämmer |

